

19

Viabilidad de la obra social en una Entidad Aseguradora

Aplicado a una Mutualidad de
Previsión Social Profesional

Estudio realizado por: Susana Carmona Llevadot
Tutor: Joan de Palol i Agustí

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras
Curso 2007/2008

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de NorteHispana Seguros



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

Presentación

Mi trayectoria profesional se ha desarrollado durante más de 13 años en un entorno asegurador singular, las mutualidades de previsión social profesional. Estas entidades se caracterizan por su ausencia de ánimo de lucro y conllevan una finalidad de protección clara hacia su socio-mutualista y su ámbito profesional y familiar. En este entorno, a menudo, se otorgan ayudas fuera del ámbito asegurador destinadas a cubrir ciertas necesidades de sus socios. Estas ayudas aparecidas durante los orígenes históricos de estas entidades, dado su carácter excepcional, a veces se configuran caso a caso creando cierta diversidad.

El crecimiento de estas entidades y la gran profesionalidad del sector asegurador así como la necesidad de reglamentar y estandarizar estas ayudas para todos los socios, hacen necesario regular de manera interna su reglamento y procesos o bien crear el instrumento específico para optimizar su función y desarrollo.

El interés de este desarrollo no queda limitado a las Mutualidades de previsión social profesionales, con una clara vocación hacia sus socios, pienso que también es una gran oportunidad para cualquier empresa y en concreto, para las compañías de seguros, sea cual sea su forma jurídica, debido a su relación y proximidad con la previsión social, protección del patrimonio y al desarrollo industrial y económico de nuestra sociedad.

Otra oportunidad que aparece, en este afán de proporcionar la mayor cobertura y servicios a los mutualistas, es la de procurarles productos bancarios específicos y mejorados y porque no también facilitar al sector bancario productos aseguradores desde una mutualidad de previsión social, que copada por su posibilidad de crecimiento puede tener la posibilidad de expandirse, claro que esto deberá hacerse de manera que se respeten sus Estatutos y por supuesto con la diligencia y prudencia aseguradora que las mutualidades han venido desarrollando hasta la fecha.

Mis agradecimientos:

Tengo que dedicar esta tesis a Andreu, mi pareja, sin su paciencia y apoyo se hubiera hecho muy difícil terminar este trabajo. También a mis compañeros de trabajo por su comprensión, y a quienes han hecho que ir todos los viernes y sábados a la Universidad haya sido un placer, mis compañeros de Master. Agradezco a todos y cada uno de ellos los momentos inolvidables que ya han hecho que este curso no fuera tan duro y que han contribuido al clima propicio para animarnos a terminar este proyecto en días tan calurosos. Gracias: Santi, Jordi, José Luis, José María, Toño, Marta, Rosa, Eugeni, Juan Antonio, Jordi, Joan, Maria Jesús y Pere, también a las 'tres mosqueteras': Yolanda, María José y Rosi. Por supuesto agradezco enormemente el esfuerzo y dedicación de Joan, mi tutor, para enfocar y llevar a término el proyecto. De una forma muy especial agradezco el tiempo del Sr. Manel Farré y del Sr. Joan Antoni Guinot por compartir conmigo sus experiencias 'fundacionales'.

Resumen

Este trabajo trata de analizar la viabilidad de la obra social en una Entidad Aseguradora e indagar dentro del marco legislativo actual las posibilidades más beneficiosas de su desarrollo, así como comprender la realidad actual para analizar el mejor modelo de empresa no lucrativo como una posibilidad empresarial ligada a una Entidad Aseguradora.

Además de contar con las ventajas fiscales hay que reconocer el interés en el propio compromiso social que se desarrolla, así como la buena imagen a la que se asocia a las empresas relacionadas con estas entidades.

Así mismo, veremos que este instrumento, la fundación, puede ofrecer algo más a una mutualidad de previsión social que quiere expandirse comercialmente, de manera que pueda abarcar un público más amplio manteniéndose fiel a sus objetivos y a sus Estatutos.

Resum

Aquest treball tracta d'analitzar la viabilitat de la obra social en una Entitat Asseguradora i indagar dintre del marc legislatiu actual les possibilitats més beneficioses del seu desenvolupament, així com comprendre la realitat actual per a analitzar el millor model d'empresa no lucratiu com una possibilitat empresarial lligada a una Entitat Asseguradora.

A més dels avantatges fiscals cal reconèixer el interès en el propi compromís social que es desenvolupa, així com la bona imatge a la qual s'associa a les empreses relacionades amb aquestes entitats.

Així mateix, veurem que aquest instrument, la fundació, pot oferir alguna cosa més a una mutualitat de previsió social que vol expandir-se comercialment, de manera que pugui abastar un públic més ampli mantenint-se fidel als seus objectius i als seus Estatuts.

Summary

This work treats of analyse the feasibility of the social work in an Entity Insurer and to know within of the legislative frame current the more beneficial possibilities of his development, as well as comprise the current reality for analyse the better model of company no yielding like a business possibility tied to an Entity Insurer.

In addition to the fiscal advantages is necessary recognize the interest in the own social commitment that develops, as well as the good image to which associates to the companies related with this companys.

Likewise, will see that this instrument, the foundation, can offer something more to a mutuality of social forecast that wants to expand commercially, so that can range a public wider keeping faithful to his objective and to his Statuts.

Índice

1. Introducción: Objeto de la tesis y motivación	9
2. Ingenieros industriales: Sus instituciones y funciones	13
3. Fundación como aportación de valor al colectivo profesional	15
4. Constitución de la Fundación como instrumento empresarial	17
4.1. Régimen jurídico de las fundaciones	21
5. Desarrollo de la Fundación: Motivación y objetivos	25
5.1. Estructura de la Fundación	26
5.2. Ámbito de actuación, protectorado y fines	28
5.3. Descripción y estructura de los fines	29
5.4. DAFO interno (mutualidad)	35
5.5. DAFO externo (Instituciones asociadas)	36
5.6. Expansión mediante acuerdos de colaboración con una entidad financiera	37
5.7. Potenciación de la imagen	39
5.8. Beneficios fiscales reconocidos al mecenazgo	41
6. La importancia de la calidad en las fundaciones	47
6.1 Referencial ONG con calidad	48
6.2 Implantación y fases sistema de calidad	51
7. Planificación de las actividades de la fundación	55
7.1. Financiación de las actividades de la fundación	59
8. El proyecto	63
9. Cooperación humana	71
10. Conclusiones	73
11. Bibliografía	75

Viabilidad de la obra social en una Entidad Aseguradora

Aplicado a una mutualidad de previsión social profesional

1. Introducción

En estas páginas se planteará la viabilidad de la obra social de las entidades aseguradoras. Aunque nos centraremos en un tipo de ellas, las mutualidades de previsión social, y en concreto las que actúan en un sector de la sociedad, como las mutualidades de previsión social de profesionales. No obstante, la mayor parte del trabajo podrá representar las necesidades de cualquier entidad aseguradora. Si se ha escogido este tipo de aseguradoras, precisamente es por su dificultad ante cualquier movimiento expansivo fuera de su sector, por definición de sus propios estatutos, así como la importancia de consolidar su imagen y la necesidad constante de hacerse conocer aunque sea en un sector determinado.

Veremos como a través de la obra social estas entidades pueden tener un modo de prosperar, de expandirse y a su vez darse a conocer de forma efectiva. La obra social interesa a todas las entidades y a cualquier empresa del siglo XXI, vivimos un momento histórico en el que el compromiso social prácticamente se da por sentado y se consolida como la forma más efectiva de transmitir los valores positivos de una empresa y de hacer publicidad sutil.

Una mutualidad de previsión social dedicada a un colectivo profesional (ingeniería, por ejemplo) donde su órgano de gestión está compuesto sólo por los profesionales de la profesión y su creación y razón de ser ha sido la previsión social del colectivo y su familia, así como la protección de la profesión y de su patrimonio, es una figura aseguradora muy específica con clara especialización en un sector concreto de la sociedad, pero que no quiere renunciar a su expansión y crecimiento.

La mutualidad puede participar y colaborar con distintas empresas con el fin de proporcionar el máximo de productos aseguradores y financieros proporcionando a este sector de la sociedad toda la gama de productos necesaria para su protección, aunque como a la mayor parte de corredurías o mutualidades profesionales, todavía falta incorporar productos bancarios de activo, como los préstamos y mejorar la oferta de los pasivos.

Actualmente, las mutualidades profesionales de ámbito autonómico se encuentran delante de un posible proceso de expansión territorial, ya que a raíz de la Resolución nº 15380 del 24 de julio de 2007, publicada en el BOE nº 193 del 13 de agosto del 2007, en la página 34575 por la Dirección General de Ordenación de la Seguridad Social, se les abre una importante oportunidad de expandirse ofreciendo a los profesionales la posibilidad de escoger a la mutualidad profesional como entidad alternativa al Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, estableciéndose para este fin en otras Comunidades Autónomas y pudiendo así consolidarse con el

tiempo en un ámbito geográfico a nivel nacional. Por este motivo las mutualidades profesionales con interés en expandir su ámbito de actuación deben considerar el crear el instrumento de su obra social también en éste ámbito territorial.

En este tipo de entidades hay una gran vocación de protección al colectivo, y podría ser interesante, por ejemplo, proporcionar a las personas mayores del colectivo un área destinada a ellos, donde se les ofrezca información y ayudas especializadas para mantenerlos fidelizados y en constante vinculación con la mutualidad y poder orientarles en las ayudas sociales y en la búsqueda de soluciones a sus necesidades, tanto en el sistema público como en el privado. A pesar de que por su edad no tengan margen de contratación de productos aseguradores, una gran oportunidad en esta etapa de la vida, será la distribución de productos bancarios específicos a través de una posible alianza con una entidad bancaria.

Por otro lado, los estudiantes y jóvenes que están realizando los últimos cursos o el proyecto de final de carrera, tienen que empezar a conocer las entidades que en su día se crearon para su protección. Por lo que es importante empezar a hacer acciones y crear productos específicos para ellos para que cuando se conviertan en profesionales tengan ya una referencia de la mutualidad. Para conseguirlo se han ido generando ciertas ayudas, como por ejemplo: Becas para estudiantes, ayudas económicas o en especie para concursos, fórums, e.t.c,... También aquí se abre una oportunidad con la alianza bancaria.

Por otro lado, dado el carácter protector de estas mutualidades y sus orígenes históricos suelen otorgar ayudas extra-reglamentarias originadas en otro momento, pero que en la actualidad nada tienen que ver con la actividad aseguradora de la mutualidad, al tratarse de prestaciones sin base aseguradora.

Todos estos factores pueden llevar a estas mutualidades a considerar buscar un instrumento capaz de absorber todo esto y además realizar otras acciones que ayuden a mejorar y potenciar su imagen.

Hemos de tener en cuenta que este tipo de colectivos tienen una estructura formada por una red de instituciones de protección profesional y social que puede ser muy compleja. Estas instituciones en algunos casos se complementan y en otros tienen intereses muy distintos, fundamentalmente se trata de colegios profesionales o asociaciones de profesionales o empresas.

A partir de esto, la creación del instrumento que ordene estas ayudas, debe tener en cuenta a las demás instituciones del colectivo profesional para trazar sus objetivos e intereses, evitando duplicar o entrar en competencia. Quizá la mejor idea será buscar la conjunción de estas entidades con el mismo fin común que persiguen todas ellas, la protección de los colectivos, de su profesión, de sus personas y de sus empresas y familias.

La Creación de esta herramienta debe proporcionar la optimización de estos recursos, creando una organización con dedicación exclusiva a canalizar los distintos intereses con especialización en la obra social y desvinculación de los demás intereses de las distintas entidades. Proporcionando el apoyo necesario al fomento de la ingeniería, en nuestro ejemplo, y a su entorno.

La nueva entidad que canalice las ayudas de forma independiente y organizada en su conjunto, proporcionará a la mutualidad una nueva forma de decir a la comunidad que esta mutualidad existe y está comprometida con el colectivo, el sector y la sociedad, en relación a lo anterior, la legislación actual define una serie de entidades que pueden favorecer fiscalmente a las Instituciones mecenazas, aunque no ha de ser el principal motivo, por supuesto. Una de estas entidades que puede dar solución a la ordenación de estas ayudas, que es favorable fiscalmente y asocia a una 'publicidad' positiva a la institución o instituciones que se relacionan con ella es la FUNDACIÓN.

Un factor a tener en cuenta es encontrar el ámbito de actuación territorial adecuado, que puede ser autonómico o estatal. Las leyes que regulan los ámbitos de actuación son distintas.

Teniendo en cuenta lo escrito anteriormente, y el interés en la expansión territorial, parece más interesante centrarnos en un ámbito territorial a nivel estatal, además será más genérico para extrapolarlo a otras entidades aseguradoras que vienen actuando en este ámbito.

Para la creación de una fundación, una vez definido el ámbito de actuación, es necesario identificar el órgano regulador que permita a la fundación llegar a estas comunidades, y en nuestro caso también convendrá conocer los servicios de las distintas instituciones para poder plantear mejor los objetivos y los intereses de esta nueva entidad. A modo de ejemplo y para ilustrar lo que estamos planteando estudiaremos en el próximo punto algunas instituciones del sector de la ingeniería como colegios profesionales, asociaciones y entidades con una importante relación con la ingeniería en algunas comunidades.

La fundación deberá hacer compatible las exigencias de interés general de la ley de mecenazgo con la razón de ser de una mutualidad profesional y su finalidad de proteger al sector al que se dirige. Por lo que se deberán definir los intereses de esta y sus beneficiarios, de manera que cumplan con la legislación que permita los favores fiscales y a su vez cumpla con los intereses de proteger solo a un determinado sector de la sociedad.

Salvados estos puntos, faltará ver que la creación de la fundación se ajuste a las especificaciones descritas, además de que se desarrollen los objetivos del proyecto social y su viabilidad, los distintos procesos y requisitos para su creación, su posible financiación y la importancia de hacer una obra social de calidad y si interesa que desarrolle una actividad económica.

Veremos que la creación de una fundación permite ajustarse a estas características, en la que sería conveniente la convergencia de los esfuerzos de todas o la mayor parte de instituciones corporativas, incluidas empresas distintas a las del colectivo, en la que aunque la mutualidad, por su función de previsión social sea la impulsora del proyecto, todas y cada una de estas instituciones y empresas que participen en ella se reconozcan en la labor de mecenazgo que se realice en la Fundación.

Estas entidades podrán tener su representación en el patronato para poder ejercer su voto de decisión en el desarrollo de la empresa sin ánimo de lucro y así, puedan ver sus intereses reflejados y representados en ella. Aquí es especialmente importante contar con el apoyo de las instituciones antes descritas por trabajar sobre un segmento profesionalizado muy concreto.

Para las entidades aseguradoras en general también sería muy interesante buscarse socios en relación a los fines o al ámbito que quiere proteger, esto hará que la expansión de esta nueva entidad tenga mayor éxito al estar representada por los entes más importantes del sector y cuente con más poder de negociación, aunque a diferencia de las pequeñas mutualidades profesionales las grandes aseguradoras cuentan con muchos más recursos y no siempre les interesará asociarse.

Otro aspecto de gran importancia para las mutualidades profesionales es su limitación para expandirse, aunque no sea en términos geográficos, sí lo es en cuanto a posibles mutualistas o asegurados se refiere. Este tipo de institución, la Fundación, servirá para poder llegar a otro tipo de asegurados aparte de los que permiten los estatutos de estas mutualidades, quizá lo mejor será ilustrarlo con un ejemplo real y con unos estatutos reales, para ver cómo puede expandirse la actividad de la mutualidad más allá de sus estatutos.

El marco que establecen los estatutos de las mutualidades profesionales se dirige sólo a los profesionales que formaran el colectivo mutualista (ingenieros en nuestro ejemplo). No obstante, pueden acceder como asegurados una serie de personas relacionadas con ellos o con el sector, pero no cualquier persona.

Eso hace complicada la expansión de cualquier entidad, veremos una manera de salvar esto y además procurar el control de la entidad por el propio colectivo.

2. Ingenieros industriales: sus instituciones y funciones

Como se ha avanzado en la introducción, para constituir una fundación con la que potenciar la acción e imagen de la entidad mutual promotora, que es el objetivo final que se pretende, deberá considerarse necesariamente el contexto corporativo en que se va a integrar, conocer las entidades que lo conforman y le prestan servicios, y valorar en cada caso si es mejor establecer con ellas un régimen de competencia o de cooperación. Para una mejor ilustración tomaremos el ejemplo profesional de la ingeniería analizando algunas de sus entidades para conocer cómo se podría desarrollar mejor nuestro objetivo.

El ingeniero industrial dispone de una oferta amplia de servicios a través de diversas instituciones corporativas y empresas, dirigida tanto a su protección personal (la Mutualidad), como lógicamente para el ejercicio de su profesión, y otros servicios (financieros, p.e).

La primera institución que se creó, al menos con las que tener una relación de colaboración, en el entorno de la ingeniería fue la 'Associació de l'Enginyer Industrial de Catalunya', creada en el año 1863, poco después de que se estableciera la carrera universitaria de la Ingeniería Industrial. Esta asociación tiene el objetivo de desarrollar la ingeniería industrial en Cataluña, defender los derechos e intereses del colectivo y reivindicar las competencias profesionales que corresponden a los ingenieros industriales.

A este fin, los principales objetivos de esta asociación son:

- Organizar actos y servicios para el desarrollo profesional y humano de sus socios
- Cooperar con la Industria y la Administración
- Establecer relaciones con entidades técnicas, científicas, culturales ...
- Organizar ciclos de formación
- Edición de libros de interés para la profesión
- Asesoramiento al poder público

Desde la entrada en vigor de la Ley de Colegios profesionales, en 1950, esta institución comparte fines con el 'Col·legi Oficial d'Enginyers Industrials de Catalunya'. Los Colegios además tienen por función:

- Ordenación del ejercicio de la profesión, su ética i dignidad.
- Representar y defender la profesión
- Asesorar a la Administración, particulares y profesionales a través de informes o consultas.
- Impulsar el desarrollo de actividades científicas, técnicas, económicas, sociales y culturales relacionadas con la profesión.
- Fomentar la investigación y el proceso tecnológico en pro del desarrollo industrial

- Y por supuesto velar por que las personas que ejerzan la profesión cuenten con la formación reglada.

Estas funciones, directamente relacionadas con la ley de colegios profesionales, se ven complementadas con distintas actividades desarrolladas a través de comisiones, que son iniciativa directa de los colegiados y asociados que pueden compartir con otras organizaciones y/o la Administración, como las siguientes:

- Comisión de acción y cooperación: Esta comisión tiene como interés promover ayudas a otras organizaciones que inviertan ayudas o recursos en el fomento de la ingeniería de todos los lugares del mundo, como fundaciones, asociaciones, ONG entre otras instituciones.
- Comisión cultural: básicamente fomentar la música y la coral entre los socios y colegiados
- Comisión de jubilados: proporciona ayuda, orientación y acogida al jubilado o prejubilado que forma parte del colectivo, hacen acciones de voluntariado para la sociedad, con el interés de aprovechar sus conocimientos y experiencia para ayudar al ingeniero en general.

Otra institución fuertemente vinculada al colectivo de la ingeniería es la 'Caixa d'Enginyers', una cooperativa de crédito creada en 1967 dedicada al socio cooperativista, que aunque no cuenta con un programa propio de interés social, si participa en numerosas organizaciones, fundaciones, ONG y universidades relacionadas con el fomento de la cultura y la educación.

Otros Colegios oficiales de ingenieros, básicamente cumplen con los mismos intereses que desarrolla la Ley de Colegios Profesionales de su comunidad, con servicios análogos a los citados. Cabe destacar la Beca del Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid para el fomento de la igualdad de género en cargos directivos y la Fundación INVATE de 1996, del colegio de Valencia con el interés del fomento de la economía, investigación, calidad de producto, medio ambiente, desarrollo científico y técnico de la sociedad.

En este sentido, y teniendo en cuenta que la razón de ser de la mutualidad es proteger al colectivo, ofreciéndole el máximo los productos y servicios de previsión social, sin que ello deba ser obstáculo para facilitarle por los medios que sean procedentes una cobertura aseguradora integral, la fundación que la mutualidad promueva e impulse debería en principio ofrecerse a todas estas instituciones implicadas en servir los intereses profesionales y personales de los ingenieros.

Estas instituciones podrán ejercer su decisión en los campos definidos de interés para esta fundación, estableciendo así un vínculo común entre ellas para optimizar la función de mecenazgo con un objetivo definido y complementario a los suyos propios.

3. Fundación como aportación de valor al colectivo profesional

Hasta ahora las diversas entidades corporativas han ido desarrollando proyectos sociales y ayudas al sector profesional, cada una según su criterio y esfuerzos, sin llegar a dotarse de un instrumento específico común. La creación de la Fundación permitiría desarrollar un plan conjunto en aquellos intereses que ahora se marquen, y por supuesto en los que en el futuro se crea interesante establecer a criterio de la unión de estas entidades.

Las fundaciones son herramientas dinámicas, transparentes y efectivas, al proporcionar a las distintas organizaciones una visión profesional del mecenazgo. A menudo estas instituciones hacen verdaderos esfuerzos de donaciones que sin embargo no tienen su contrapartida de mejora de imagen, ya sea por qué no se conocen las acciones o se dirigen a un determinado segmento. En cambio si se reconoce su aportación a la Fundación la imagen de estas entidades se proyecta positivamente, ya es conocido que las fundaciones tienen un marcado carácter de protección altruista.

La Fundación proporcionaría al colectivo profesional una herramienta capaz de analizar en todo momento la situación del sector en cuanto a posibles flaquezas sociales o profesionales, e intentaría dotarse de recursos suficientes para favorecerlo y evitar estas deficiencias. El valor que aportaría será proporcional a la unión de esfuerzos que se realicen y a la sinergia que sea capaz de producir a través de esta cooperación.

Consecuentemente, el colectivo y el sector se vería beneficiado con la nueva Fundación, aunque las entidades, como hemos visto, ya estén haciendo acciones de patrocinio, las planteadas aquí son más ambiciosas, pero sobretodo lo que aportará valor será la fuerza de toda esta red, la estructura organizada que proporcionará a cada una de las entidades asociadas la fuerza de su voz, en opinión y demanda, la experiencia de todas y cada una de estas entidades en materia de apoyo a la profesión, al sector que representen y a los problemas sociales que puedan existir en la distinta geografía española.

4. Constitución de la Fundación como instrumento empresarial

Por definición las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus estatutos y, en todo caso, por la Ley.

Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de asistencia social, científicos, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción de la acción social, y de fomento de la economía social o de investigación científica y desarrollo tecnológico, los intereses a desarrollar por la Fundación deberán encajar perfectamente con estos fines.

Los fines de la Fundación deben beneficiar a colectividades genéricas de personas, en nuestro caso los estatutos deberán reflejar claramente a que colectividad se refiere, ingenieros y sector de la ingeniería, pero en ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general.

Las fundaciones tienen personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones. Sólo las entidades inscritas en este Registro, podrán utilizar la denominación de FUNDACIÓN.

El Protectorado de Fundaciones ofrece asesoramiento a quienes tengan interés en la constitución de una fundación, en relación con la normativa aplicable a ese proceso, siempre que desarrollen su actividad en todo el territorio del Estado o en el territorio de más de una Comunidad Autónoma.

Podrán constituir fundaciones las personas físicas y las personas jurídicas, sean éstas públicas o privadas.

Los estatutos deben hacer constar al menos lo siguiente:

1. Denominación de la entidad, en la que deberá figurar la palabra "Fundación", y que no podrá coincidir o asemejarse a ninguna otra previamente inscrita.
2. Fines fundacionales.
3. Domicilio y ámbito territorial en el que haya de desarrollar principalmente sus actividades.
4. Reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines y para la determinación de los beneficiarios.

5. La composición del Patronato, las reglas para la designación y sustitución de sus miembros, las causas de su cese, sus atribuciones, y la forma de deliberar y adoptar acuerdos.

La constitución de estas entidades, dada su singularidad y el favor que reciben de la administración, deben siempre al marco legal específico para gozar de todas sus ventajas.

Para poder proceder a la primera inscripción de la fundación en el Registro, resulta necesario, de acuerdo con el artículo 35 de Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y el artículo 7.2 del Real Decreto 384/1996, de 1 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de Competencia Estatal, el informe preceptivo y vinculante del Protectorado correspondiente sobre la idoneidad de los fines de la fundación y la suficiencia de la dotación.

La dotación puede consistir en bienes y derechos de cualquier clase, y ha de ser adecuada y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales.

La dotación deberá alcanzar un valor económico de 30.000 euros (o 60.000 euros en Cataluña), de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.

La realidad de las aportaciones debería acreditarse o garantizarse ante el notario autorizante, en los términos que reglamentariamente se establezcan.

1. Si la aportación es dineraria, podrá efectuarse de forma sucesiva. En tal caso, el desembolso inicial será, al menos, del 25%, y el resto se deberá hacer efectivo en un plazo no superior a cinco años, contados desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la fundación. La aportación dineraria se acreditará mediante certificación de la entidad de crédito del ingreso realizado en ésta, que no podrá haberse realizado con más de tres meses de antelación a la fecha de otorgamiento de la escritura pública.
2. Si la aportación no es dineraria, deberá incorporarse a la escritura de constitución, tasación realizada por un experto independiente.

Se aceptará como dotación el compromiso de aportaciones de terceros, siempre que dicha obligación conste en títulos de los que llevan aparejada ejecución. Por supuesto en ningún caso se considerara dotación el mero propósito de recaudar donativos.

Si los estatutos no lo prohibieran, el Patronato podrá delegar sus facultades en uno o más de sus miembros. No son delegables la aprobación de las cuentas y el plan de actuación, la modificación de estatutos, la fusión y la liquidación de la fundación, ni aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado.

Los estatutos podrán prever la existencia de otros órganos para el desempeño de las funciones que expresamente se les encomienden, con las excepciones previstas en el párrafo anterior.

El Patronato podrá otorgar y revocar poderes generales o especiales, salvo que los estatutos dispongan lo contrario.

Las delegaciones, los apoderamientos generales y su revocación deberán inscribirse en el Registro de Fundaciones.

El patrimonio de la fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que integren la dotación, así como por aquellos que adquiera la fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación; su administración y disposición corresponde al Patronato en la forma establecida en los estatutos y con sujeción a lo dispuesto en la ley. El aumento y la disminución de la dotación deben ser inscritos en el Registro de Fundaciones.

La fundación deberá figurar como titular de todos los bienes y derechos integrantes de su patrimonio, que deberán constar en su inventario anual. Los órganos de gobierno promoverán, bajo su responsabilidad, la inscripción a nombre de la fundación de los bienes y derechos que integran el patrimonio de ésta, en los registros públicos correspondientes.

La enajenación, onerosa o gratuita, así como el gravamen de los bienes y derechos que formen parte de la dotación, o estén directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales, requerirán la previa autorización del Protectorado, que se concederá si existe justa causa debidamente acreditada. Para los bienes y derechos a que se refiere este párrafo, puede solicitarse la preceptiva autorización del Protectorado mediante los impresos correspondientes:

Los restantes actos de disposición de aquellos bienes y derechos fundacionales, distintos de los que forman parte de la dotación o estén vinculados directamente al cumplimiento de los fines fundacionales, incluida la transacción o compromiso, y de gravamen de bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o industriales, bienes de interés cultural, así como aquellos cuyo importe, con independencia de su objeto, sea superior al 20% del activo de la fundación que resulte del último balance aprobado, deberán ser comunicados por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de 30 días hábiles siguientes a su realización.

La aceptación de herencias por las fundaciones se entenderá hecha siempre a beneficio de inventario. La aceptación de legados con cargas o donaciones onerosas o remuneratorias y la repudiación de herencias, donaciones o legados sin cargas será comunicada por el Patronato al Protectorado en el plazo máximo de los 10 días hábiles siguientes.

En toda fundación deberá existir, con la denominación de Patronato, un órgano de gobierno y representación de la misma, al que corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

El Patronato adoptará sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los estatutos.

El Patronato estará constituido por un mínimo de tres miembros que elegirán de entre ellos un presidente, si no estuviera prevista de otro modo la designación del mismo en la escritura de constitución o en los estatutos. Asimismo, el Patronato deberá nombrar un secretario, cargo que podrá recaer en una persona ajena a aquél, en cuyo caso tendrá voz pero no voto, y a quien corresponderá la certificación de los acuerdos del Patronato.

Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos. **Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato, y deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los estatutos.** En nuestro caso, lo aconsejable sería que fueran personas jurídicas los miembros del patronato circunstancia que dotaría de mayor estabilidad a la gestión de la Fundación.

Los patronos ejercerán su cargo gratuitamente.

Los patronos entrarán a ejercer sus funciones después de haber aceptado expresamente el cargo en documento público, en documento privado con firma legitimada por notario o mediante comparecencia realizada al efecto en el Registro de Fundaciones. Asimismo, la aceptación se podrá llevar a cabo ante el Patronato, acreditándose a través de certificación expedida por el secretario, con firma legitimada notarialmente.

El cese de los patronos de una fundación se producirá en los supuestos siguientes:

- Por muerte o declaración de fallecimiento, así como por extinción de la persona jurídica.
- Por incapacidad, inhabilitación o incompatibilidad.
- Por cese en el cargo por razón del cual fueron nombrados miembros del Patronato.
- Por no desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal, si así se declara en resolución judicial.
- Por resolución judicial, que acoja la acción de responsabilidad.
- Por el transcurso del periodo de su mandato.
- Por renuncia que deberá hacerse por cualquiera de los medios y mediante los trámites previstos para la aceptación.
- Por otras causas establecidas válidamente en los estatutos.

El nombramiento, revocación, sustitución y cese, por cualquier causa, de los miembros del patronato y otros órganos creados por los estatutos, deberán inscribirse en el Registro de Fundaciones.

Los patronos podrán contratar con la fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado.

El Protectorado de Fundaciones de competencia estatal es ejercido por la Administración General del Estado, con el objeto de velar por el correcto ejercicio del derecho de fundación y asegurar la legalidad de la constitución y funcionamiento de las fundaciones. Se ejerce respetando la autonomía de funcionamiento de las fundaciones y con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la legalidad y de los fines establecidos por la voluntad fundacional. A través de

los departamentos ministeriales que poseen atribuciones vinculadas con los distintos fines fundacionales, tal y como aparecen descritos en los estatutos de la fundación. Su principal misión es asesorar y velar por el cumplimiento de la normativa vigente tanto a las fundaciones ya constituidas como a las que quieren empezar a desarrollarse.

Una vez creada la Fundación, registrada su Escritura de Constitución y sus Estatutos, y al margen de las obligaciones con Hacienda, la Fundación deberá llevar al día el Libro de Actas y la Contabilidad según las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad y Normas de Información Presupuestarias de Entidades Sin Fines Lucrativos.

La nueva Ley de Fundaciones ha introducido algunos cambios en los aspectos contables, deberán llevar un Libro Diario y un Libro de Inventarios y Cuentas Anuales, las cuentas anuales deberán ser aprobadas en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio por el Patronato de la fundación.

Se desarrollará un modelo simplificado de la contabilidad, que podrá ser aplicado por las fundaciones en las que, al cierre del ejercicio, se cumplan al menos dos de las siguientes circunstancias:

- Que el total de las partidas del activo no supere 150.000 euros.
- Que el importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia, más, en su caso, el de la cifra de negocios de su actividad mercantil, sea inferior a 150.000 euros.
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 5.

4.1 Régimen jurídico de las fundaciones

La Constitución española es la norma fundamental que reconoce en su artículo 34 el derecho de fundación para fines de interés general, aunque estos fines no deben violar su artículo 22, en resumen no deben fundarse para cometer delitos ni acciones ilegales:

Artículo 34.

1. Se reconoce el derecho de fundación para fines de interés general, con arreglo a la Ley.
2. Regirá también para las fundaciones lo dispuesto en los apartados 2 y 4 del artículo 22.

Artículo 22.

1. Se reconoce el derecho de asociación.
2. Las asociaciones que persigan fines o utilicen medios tipificados como delito son ilegales.
3. Las asociaciones constituidas al amparo de este artículo deberán inscribirse en un registro a los solos efectos de publicidad.

4. Las asociaciones solo podrán ser disueltas o suspendidas en sus actividades en virtud de resolución judicial motivada.

5. Se prohíben las asociaciones secretas y las de carácter paramilitar.

Por otro lado, los artículos del 35 al 39 del código civil español, reconocen a estas instituciones como personas jurídicas independientes, y les da el trato de sociedades que se regirán por las propias reglas internas y por sus estatutos, teniendo que haber estado aprobados por el protectorado correspondiente.

Artículo 35.

Son personas jurídicas:

1. Las corporaciones, asociaciones y fundaciones de interés público reconocidas por la Ley.

Su personalidad empieza desde el instante mismo en que, con arreglo a derecho, hubiesen quedado válidamente constituidas.

2. Las asociaciones de interés particular, sean civiles, mercantiles o industriales, a las que la ley conceda personalidad propia, independiente de la de cada uno de los asociados.

Artículo 36.

Las asociaciones a que se refiere el número 2 del artículo anterior se regirán por las disposiciones relativas al contrato de sociedad, según la naturaleza de éste.

Artículo 37.

La capacidad civil de las corporaciones se regulará por las leyes que las hayan creado o reconocido; la de las asociaciones por sus estatutos, y la de las fundaciones por las reglas de su institución, debidamente aprobadas por disposición administrativa, cuando este requisito fuere necesario.

Artículo 38.

Las personas jurídicas pueden adquirir y poseer bienes de todas clases, así como contraer obligaciones y ejercitar acciones civiles o criminales, conforme a las leyes y reglas de su constitución.

La Iglesia se regirá en este punto por lo concordado entre ambas potestades, y los establecimientos de instrucción y beneficencia por lo que dispongan las leyes especiales.

Artículo 39.

Si por haber expirado el plazo durante el cual funcionaban legalmente, o por haber realizado el fin para el cual se constituyeron, o por ser ya imposible aplicar a éste la actividad y los medios de que disponían, dejasen de funcionar las corporaciones, asociaciones y fundaciones, se dará a sus bienes la aplicación que las leyes, o los estatutos, o las cláusulas fundacionales, les hubiesen en esta previsión asignado. Si nada se hubiere establecido previamente, se aplicarán esos bienes a la realización de fines análogos, en interés de la región, provincia o Municipio que principalmente debieran recoger los beneficios de las instituciones extinguidas.

La LEY 50/2002 del 26 de diciembre del 2002 de Fundaciones. (BOE núm. 310, de 27-12-02, pp. 45504-45515; corrección de errores BOE núm. 92, de 17-04-2003, p. 15229) es la norma que desarrolla el derecho de fundación reconocido en el artículo 34 de la constitución, por lo que a las instituciones de ámbito estatal se refiere.

Así el Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones (BOE núm. 279, de 22-11-2005, pp. 38068-38082) y el Real Decreto 1611/2007(BOE núm. 17), de 7 de diciembre, el Registro de Fundaciones ambos de Competencia Estatal.

En cuanto al régimen fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo lo regula la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, y el Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre.

Por lo que respecta al régimen contable hay que considerar el Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas, el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad y por supuesto el Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, Plan General de Contabilidad para las entidades sin fines lucrativos y normas de información presupuestaria de las mismas

Debe tener también en consideración el Código de Conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones financieras temporales y como cualquier otra organización actuar de acuerdo a la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal y al Real Decreto 994/1999, de 11 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de Medidas de Seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal.

5. Desarrollo de la Fundación: motivación y objetivos

Este capítulo comprende la parte más práctica del trabajo, así como el desarrollo aplicable a la constitución de la Fundación, donde a partir de las motivaciones se marcan los objetivos y se definen las posibles normas de actuación dentro del marco legal, para decidir la viabilidad legal del proyecto, así como si su resultado puede satisfacer a la mutualidad y a las distintas entidades a las que queremos asociar en el proyecto, viendo de qué modo pueden participar y a cambio de qué.

Las motivaciones que pueden llevar a una mutualidad de previsión social a crear una fundación, o a una Entidad Aseguradora, pueden ser diversas. Después de mantener sendas conversaciones con los directores de una fundación formada por una mutualidad de previsión social y otra por una compañía aseguradora, hay coincidencia en que la mayor y más importante razón es la de tener vinculada la imagen de esa fundación a la Entidad Aseguradora, en uno de los casos se llegó a cambiar el nombre de la fundación para que fuera más fácil relacionarla con la Empresa patrocinadora, pero básicamente el objetivo es que se la identifique con las acciones de interés general, de manera que, aunque sea de una forma muy sutil debe de quedar clara la relación que hay entre las dos entidades identificando las acciones que se llevan a cabo con la entidad que ejerce el mecenazgo.

En nuestro ejemplo, y en un momento de expansión nos parece idóneo el desarrollo de este instrumento, sobre todo teniendo en cuenta que nos dirigimos a instituciones y empresas principalmente del mismo sector al que queremos proteger y fomentar, o bien a empresas relacionadas o con intereses económicos en su desarrollo.

La motivación, por supuesto, también es la reversión social del beneficio que se obtiene del rendimiento de las distintas actividades económicas de las diversas instituciones a fomentar la ingeniería, en este caso, así como a proteger parte del colectivo en asuntos de interés general.

También hay un interés más formal en regular y normalizar de manera más profesional y optimizada las distintas ayudas que tanto las mutualidades como otras instituciones vienen adjudicando desde hace años al sector y al colectivo, obteniendo además de una mayor comunicación y transparencia de estas acciones una optimización fiscal de sus aportaciones.

Por otro lado, como se ha comentado, existe una motivación extra de expansión a sectores distintos al colectivo, pero sin tener que cambiar los estatutos de la mutualidad a los que debemos mantenernos fieles. A través de la fundación, podemos por ejemplo acceder a organizaciones financieras consiguiendo que sus clientes puedan ser asegurados, sin necesidad de modificar los estatutos de la mutualidad, y así manteniendo como mutualista a la fundación, conseguir que los clientes de esta entidad financiera puedan ser asegurados a través su asociación a la Fundación. Por supuesto que sea una entidad financiera es un ejemplo, no un requisito, podríamos referirnos a cualquier otro tipo de empresa, como asociaciones de otros profesionales por ejemplo.

Si se ha escogido como ejemplo de expansión la entidad financiera es por la sinergia que se puede obtener en este caso con la intención de mejorar los servicios que existen actualmente en la mutualidad, pudiendo obtener de esta los productos de activo o pasivo que nos interese y si es preciso adecuarlos y redefinirlos para un colectivo mutualista en particular.

El fomento de la investigación y la ingeniería, relacionar distintas empresas con estudiantes y profesionales con el único fin de proporcionar recursos y optimizarlos, también orientar y colaborar socialmente con las personas más vulnerables del colectivo, serían los fines a los que apoyaría la entidad bancaria o las personas directamente al hacer aportaciones económicas a la fundación.

Por parte de la mutualidad, aprovechando la experiencia adquirida durante todos los años de desarrollo y de su particular visión de la previsión social se dirigiría la gestión de la nueva fundación, aprovechando así parte de su estructura y optimizando su situación actual gracias a la legislación de este tipo de entidades y mejorándola con participación de las demás entidades corporativas en cuanto a envergadura y potencial.

Los objetivos deberían responder a las siguientes motivaciones:

- Canalizar las ayudas actuales de manera más organizada y beneficiosa
- Aprovechar otras instituciones con fines parecidos para poder ejercer una mayor ayuda al sector y al colectivo, contar con estas instituciones para sus donaciones y también para que reciban las ayudas.
- Proteger a las personas mayores del colectivo y promocionar a los jóvenes y a los proyectos de investigación
- Poner en contacto recursos empresariales con recursos humanos de universidades y jóvenes estudiantes.
- Facilitar el acceso a la mutualidad a colectivos que participen en la Fundación en pro de sus fines.
- Ser un referente para las distintas instituciones y empresas en el ámbito de fomento y protección del sector.

5.1. Estructura de la Fundación

La fundación se crearía con una dotación inicial aportada por la mutualidad de previsión social, que sería quien le diera nombre y la constituyera. Como impulsora del proyecto, decidirá los primeros fines de interés general, a partir de los cuales con el tiempo y con el acuerdo del órgano de gobierno podrán modificarse a criterio de este.

Para poder conseguir los objetivos planteados la Fundación debe organizarse a nivel nacional, y debe mantener un criterio de equidad entre las instituciones de manera que se vean representadas. Para ello es necesario que todas estas instituciones colaboren dentro de los mismos márgenes y a su vez puedan obtener los mismos beneficios.

La idea es formar el patronato con las instituciones representadas por alguna persona de su órgano de gobierno o por quien estos designen, de manera que estas instituciones tendrán la consideración de asociadas o colaboradoras de la fundación, a cambio deberán destinar aportaciones anuales comprendidas entre el 0,5% y el 1% de sus ingresos brutos anuales, en función del tamaño de la organización y del volumen de posibles beneficiarios podrá pactarse una cantidad distinta. Esta distinción de trato se justifica en la aceptación de entidades con marcado interés social como cajas de ahorro que quieran asociarse y contribuir en la Fundación para fomentar el sector y el apoyo social al colectivo, debido a su magnitud y a que sus clientes, en gran parte no podrán ser beneficiarios, salvo los que se ajusten a lo que marquen los estatutos.

Así las instituciones que podrán ser candidatas a asociarse a la Fundación y por tanto formar parte del patronato, serán: Colegios profesionales, Asociaciones, Empresas, Universidades, otras instituciones que quieran cooperar con la Fundación para promover sus intereses principales.

Para poder tener consideración de asociadas estas entidades deberán contribuir con una aportación anual que ha de cumplir con los requisitos antes expuestos, que serán pactados en el momento de acceder a la categoría de asociada.

Las otras entidades que quieran colaborar con la fundación sin adquirir el estatus de asociada, podrán hacer las aportaciones que libremente quieran realizar, en este caso no podrán formar parte del patronato y por tanto, aunque en algunos casos puedan tener beneficiarios, no podrán ejercer ningún control ni ninguna decisión sobre la organización.

La creación de esta red de trabajo y colaboración entre entidades podrá hacerse mayor con el tiempo, de manera que a medida que vayan asociándose podrán ir incorporándose al patronato, según los términos que se fijen. Esta será la estructura principal de decisiones relacionadas con el gobierno de la institución a parte estará la parte operativa que llevará la gestión y los intereses establecidos a buen término.

Para que exista mecenazgo debe haber un desembolso cuyos beneficios alcancen a una comunidad indeterminada de sujetos, obviamente es nuestro caso, ya que conocemos las entidades colaboradoras y al colectivo o sector, pero los posibles beneficiarios serán por principio indeterminados.

La fiscalidad favorable de las fundaciones, será por tanto de aplicación aquí. La ley no ve de la misma forma al mecenazgo individual que al empresarial, ya que el individual le da derecho a deducir de la cuota íntegra el 25% de la base de deducción, mientras que el empresarial esta deducción de la cuota íntegra es del 35%. (art. 19 y 20 de la ley 49/2002)

Nuestro tipo de mecenazgo será institucionalizado y concentrado, es decir, habrá un compromiso con un proyecto claro, nuestros intereses, que será posible con el apoyo de la mutualidad y con el de la concurrencia de un número ilimitado de instituciones mecenazas. Este tipo de mecenazgo, permite una mayor planificación, con mayor rigor y precisión al tener asegurado en un horizonte temporal unos recursos mínimos.

Por su parte, la Fundación proyectará a las empresas mecenas la imagen de instituciones solidarias y responsables con la sociedad, que devuelven parte de sus beneficios a intereses sociales y se mantienen fieles al compromiso social que cada vez más exigen los ciudadanos, tal como se manifiestan en diversas encuestas de consumidores.

5.2. Ámbito de actuación, protectorado y fines

Para decidir el ámbito de actuación, en un momento de expansión y en el que el ánimo de la entidad es proporcionar exactamente los mismos derechos y servicios al resto de comunidades autónomas que los que vienen disfrutando los mutualistas de la comunidad en la que viene operando actualmente no queda más opción que pensar en un ámbito nacional. Aunque lo más sencillo sería definir un ámbito concreto, en el que la fundación, al ser una entidad desligada de la mutualidad podría actuar sólo en una comunidad y dejar para más adelante la ampliación territorial. Sin embargo, teniendo en cuenta que se plantea lógico llevar los mismos derechos y servicios a los demás profesionales, se debería formalizar desde el principio este ámbito de actuación a nivel nacional. Además, en el momento de diseñar el protocolo de expansión en las distintas entidades colaboradoras de las otras comunidades autónomas, se deberá tener en cuenta la formación y el desarrollo de programas adecuados para estas en relación al interés de la fundación. Para promover y dar a conocer de una manera adecuada a esta y a su vez potenciar y reforzar la imagen de la mutualidad en estos lugares.

De esta manera podrían definirse modelos de actuación en universidades y empresas exportables a las otras comunidades o al revés, aprender de posibles acuerdos de otras comunidades e importarlas, de esta manera se enriquecerá el proceso en todas direcciones.

Al tener como finalidad en nuestro ejemplo de la ingeniería, la protección de los colectivos más vulnerables como son las personas mayores y con dependencia y tener como objetivo dar a conocer la entidad entre los más jóvenes para promover de manera positiva entre ellos la mutualidad y las instituciones relacionadas y a su vez, proteger al colectivo para su enriquecimiento desde la base de su formación, nos encontramos con que deberemos dotar a la fundación con un doble interés, ya que no sería viable proteger los dos objetivos sobre una única clave. Pero eso no ha de ser problema, incluso podemos poner un tercer interés que pueda representar esas ayudas históricas que arrastran la mutualidades desde tiempos inmemoriales, como es el caso de la protección a los huérfanos discapacitados de los mutualistas, que se podría trasladar a la Fundación como un tercer interés.

De todas maneras una de las principales premisas para que el proyecto sea aprobado por parte del órgano de gobierno de la mutualidad, es que ese proyecto debe orientarse sobre el entorno de su sector, adecuado para proteger sobre todo a los mutualistas y en todo caso si alguna otra institución termina por apoyar el proyecto y es del sector, proteger también a sus asociados. Pensar en un entorno mucho más restringido ya casi no encajaría como objetivo de interés general, con lo que se perdería la posibilidad de constituir la Fundación con todos sus beneficios, amén que lo que más nos interesa, precisamente, es llegar a todo el sector y

colectivo, aunque se restrinja a las entidades y personas colaboradoras y asociadas.

A partir de estas ideas, se deben definir los intereses de la Fundación, que obligatoriamente deben describirse en los Estatutos de la Entidad, ya que su descripción es necesaria en su redactado. Una vez definidos, debemos dirigirnos con toda la documentación necesaria al Registro de Fundaciones y estos después de revisar la información y la documentación decidirán, en caso de que se opere en más de una comunidad autónoma, que Ministerio será el protectorado de la Fundación. El Ministerio se asignará en función del interés principal, sin necesidad de depender de dos Ministerios a la vez, en caso de que se definan intereses de distinta dependencia. A su vez analizarán su viabilidad como fundación y señalarán los requisitos necesarios para constar como tal, en caso de que falte alguno o se haya de modificar alguna parte del proyecto.

Según esto, y teniendo en cuenta la motivación y objetivos descritos anteriormente como ejemplo, los intereses podrían definirse como:

- 1) Fomento de la Ingeniería, ayuda a la investigación y desarrollo de proyectos de estudiantes de ingeniería o de ingenieros emprendedores.
- 2) Orientación y apoyo a personas mayores y/o con dependencia.
- 3) Protección a los huérfanos con disminución

La "FUNDACIÓN MUTUA " se dirige a todo el colectivo de ingenieros y estudiantes de ingeniería, a los mutualistas de la Mutualidad de Previsión Social, y a sus cónyuges, padres e hijos.

Los beneficiarios de la Fundación, de conformidad con sus Estatutos podrán ser las personas en las que concurren las siguientes circunstancias:

1. Ser mutualista, activo o pasivo, de la Mutualidad, ser socio escolar, asociado o colegiado de uno de los Colegios profesionales asociados de la Fundación, relacionado con la ingeniería a través de alguna entidad asociada a la fundación, así como el cónyuge y ascendientes o descendientes en primer grado por consanguinidad de los anteriores.
2. Demandar la prestación o servicio que la Fundación puede ofrecer.
3. Cumplir con los requisitos que, complementariamente, pueda acordar el Patronato para cada convocatoria.

Cuando la Fundación necesite limitar el número de beneficiarios para el otorgamiento de sus ayudas y becas, el Patronato de la Fundación, actuando con imparcialidad y no discriminación, seleccionará a las personas que a su juicio sean merecedoras de los mismos, entendiendo en todo momento a criterios de capacidad, merito y necesidad.

5.3 Definición y estructura de los fines

Una vez fijado el objetivo y definidos los fines que se recomienda que sean lo más generales y ambiguos posibles en su redactado estatuario, por motivos de

generalizar al máximo, y permitir las máximas acciones posibles relacionadas sin necesidad de estar cambiando continuamente los estatutos. Estos deberán llevarse a cabo, en un inicio, de acuerdo a una estrategia y a una idea:

1) Fomento de la Ingeniería, ayuda a la investigación y desarrollo de proyectos de estudiantes de ingeniería o de ingenieros emprendedores:

Dentro de esta finalidad se persiguen distintas ideas:

La primera la de otorgar becas y ayudas económicas a estudiantes de ingeniería que realicen doctorado o tengan un proyecto de final de carrera reconocido por el protectorado, las becas se otorgaran a estudiantes de doctorado que realicen trabajos y estudios relacionados con los temas que se planteen cada anualidad desde el protectorado, la cantidad económica se fijará en su momento en función de la universidad, empresa asociada, colegio o entidad que determine los trabajos, valorando la importancia del desarrollo del trabajo y la relevancia del estudio en el sector.

La segunda conceder una ayuda económica al mejor proyecto de final de carrera presentado a la Fundación, tendrán acceso solo los trabajos que decida cada universidad a criterio del tutor del proyecto, una vez presentados, el protectorado decidirá qué proyecto merece la ayuda económica, por su importancia y rigor académico.

La tercera será la de relacionar la empresa con los estudiantes, dentro de la fundación las empresas de ingeniería asociadas o colaboradoras podrán definir perfiles de profesionales con conocimientos específicos, pudiendo solicitar trabajos, proyectos o estudios determinados, la intención es formar a profesionales enfocados al mundo laboral, que en su último año de carrera puedan trabajar en un proyecto solicitado por la empresa, de manera que si llega a buen término, o el mejor de ellos pueda dar una oportunidad al estudiante de llevarlo a cabo y a la empresa de encontrar el profesional adecuado para realizarlo.

La cuarta, seguir colaborando con ayudas económicas o en especie en actos y jornadas promovidas por estudiantes y universidades, como: Fóruns o concursos entre otras actividades.

2) Orientación y apoyo a personas mayores y/o con dependencia.

El impacto de la nueva Ley de Dependencia en el entorno social actual, incide de una manera importante desde el punto de vista de la previsión social por lo cual se hace indispensable una revisión absoluta de los servicios que se quieren ofrecer a las personas mayores de nuestro colectivo o a sus familiares.

Paralelamente a las organizaciones y administraciones parece interesante crear una red capacitada para asesorar y buscar las soluciones adecuadas a las necesidades de los diferentes beneficiarios, trabajar para conseguir este asesoramiento y estos recursos en todas las comunidades autónomas, conociendo las ayudas de las administraciones y relacionándonos con otras entidades externas que aseguren este servicio de manera continuada y solvente con los años.

A partir de este objetivo se configura el siguiente planteamiento:

Se tendrán dos situaciones posibles:

- a) Personas que tengan contratada la prestación de dependencia o cuenten con ingresos económicos suficientes.
- b) Personas que no tienen contratada la prestación de dependencia o no cuentan con ingresos suficientes.

A los que hay que responder con dos posibles soluciones:

- a) Asesoramiento social, búsqueda de servicio público o privado con precios pactados especiales y aplicando el copago correspondiente: Aquí una de las ventajas será conseguir facturar directamente al prestador de servicio, en caso de tener el seguro de dependencia contratado, para mejorar la fiscalidad del receptor, aunque no evitará que se tengan en cuenta los derechos para hacer el cálculo de la cartera de servicios pública.
- b) Asesoramiento social y búsqueda de servicio público o direccionarlo a las administraciones correspondientes.

La descripción de estas coberturas vendrá dada por:

Asesoramiento social: Se atenderá al beneficiario con derecho o a su familia para poder valorar, en función de la normativa vigente, si tiene derecho a recursos públicos y en su caso cuales son. Además, emitirá un diagnóstico social recomendando los servicios adecuados a las necesidades de la persona que solicita la orientación.

Búsqueda de Servicios: Una vez analizada la situación familiar, se buscarán los servicios que precise, atendiendo a los acuerdos de colaboración que puedan haberse contraído con la red de entidades de servicios tanto pública como privada. La parte privada tendrá, en la medida que sea posible, descuentos y prioridad en los servicios por nuestros beneficiarios y sus familias.

Los servicios sobre los cuales se debe tener acuerdos son los siguientes:

- Ayuda a domicilio (hasta 24 h)
- Teleasistencia (fija y móvil)
- Residencia 24 h (en las modalidades también de dependencia, paliativos,...)
- Centro de día
- Centro de noche
- Apartamentos tutelados

Seguro de dependencia:

En el caso de dependencia severa o gran dependencia, los beneficiarios que tengan contratado el seguro de dependencia con la mutualidad tendrán un copago en los servicios, igual a la indemnización contratada, independientemente de que la administración pública correspondiente les haya concedido parte de los servicios, o bien prefiera acudir a un recurso asistencial privado pidiendo la indemnización económica que les corresponda.

Otra posibilidad es crear la figura del 'Administrador del seguro de dependencia psíquica', cuya función podría recaer en la Fundación y sería el representante del dependiente psíquico en cuanto a sus derechos se refiere, administrando la indemnización del seguro.

Pros y contras de la figura 'Administrador del seguro de dependencia psíquica':

Lo más positivo de crear esta figura, aparte de la innovación, es la tarea social que se desarrolla, en el caso de que los asegurados no dispongan de familiares con los suficientes recursos para atender las necesidades del dependiente. En este caso, la fundación tutelar al asegurado y coordinará el pago del seguro con los recursos propios del dependiente y la ayuda de la administración, si es el caso, atendiendo sus necesidades dentro la red de colaboradores privados o públicos.

Esto, por supuesto tiene inconvenientes, para empezar, las condiciones de este seguro de dependencia se verá afectado, y deberán especificar claramente las obligaciones de la Entidad y sus limitaciones. Probablemente lo más prudente sea sólo nombrar la figura sin vincular a la entidad aseguradora y que sea la Fundación la que delimite sus obligaciones.

Por ejemplo, se podría dar el caso que un mutualista que esté cobrando la prestación por dependencia psíquica y si no está reconocido incapaz legalmente, podría ejercer el cambio de administrador, aún no sabiendo lo que hace, perjudicándose a sí mismo. Esta acción puede tener un efecto completamente neutro, si finalmente un familiar se hace cargo del mutualista con toda normalidad o bien, podemos encontrarnos con que el mutualista quede desatendido, pudiendo llegar incluso a perder los servicios concertados. Aquí se debería hablar con la fiscalía de la situación de este dependiente o bien con el coordinador de dependencia asignado por la administración y ponerles al corriente de la situación para que se tomen las medidas oportunas.

Otra posibilidad es que haya un tutor legal reconocido. En este caso la figura de administrador del seguro no tendrá contenido y se debería hacer lo mismo que antes. Si la atención es correcta, perfecto y si no denunciarlo a los estamentos oportunos.

También el dependiente podría constar como cotitular en su cuenta bancaria y existiendo la posibilidad de que un saldo insuficiente apareciera al realizar el copago de los servicios, siendo la Fundación la responsable de la administración. En este caso, por tal que la persona no tenga en ningún momento falta de servicios, también se debería comunicar a la administración.

Sin embargo, la Fundación podría consolidar un fondo de dependencia para estos casos, en los que el ingeniero no tuviera suficiente hasta que la fiscalía ponga en orden la situación, pagando mientras tanto del fondo los servicios.

Todo esto, bien reglamentado y especificado, es decir, con toda claridad y transparencia marcando cuándo y cómo se usarían los diferentes servicios.

Los servicios tendrán un incremento anual que en algunos momentos y dado las variables de personas, centros y servicios que intervienen pueden ser superiores al del IPC. Por lo tanto, calcular una prima que asegure un porcentaje de copago, es poco viable en la actualidad. La única manera sería establecer primas por intervalos de 5 años, a pesar de que se corra el riesgo igualmente de que si se produce la dependencia en este periodo el compromiso de copago es vitalicio. Por este motivo no es aconsejable vincular el copago a un porcentaje del coste. Además, tampoco se conoce cómo evolucionarán las leyes. Por contra, si se fija una cantidad de indemnización ligada al servicio (actualmente la mutualidad ofrece un seguro de renta vitalicia constante), el seguro no variará mucho en sus cálculos del actual, y en cambio se debería poder garantizar un servicio y una prioridad de uso en estos. También añadir la figura de 'administrador psíquico' siendo otra novedad a los seguros actuales, aunque todo esto se haga a través de la Fundación, será una herramienta que permita ofrecer estos servicios y esfuerzos a todo el colectivo, no solamente a los que tengan contratado el seguro con la mutualidad.

En resumen:

Se desea proporcionar una atención global del sistema de previsión de la dependencia gestionado con recursos propios de la fundación, con una información permanentemente actualizada, intentando dar el servicio más amplio, llegando tanto a la planificación y ayuda social por parte de la administración, como a los centros o servicios privados con condiciones mejoradas y con prioridad en las listas de espera. Para poder gestionarlo adecuadamente con recursos de la Fundación sería necesario:

- Ser completamente objetivos y libres en cuanto a acuerdos con entidades privadas prestadoras de los servicios requeridos, que los acuerdos con estos sean más ventajosos y que abarquen las comunidades autónomas en las que tengamos representación.
- Analizar las leyes autonómicas en las que tengamos representación y llegar a acuerdos con ellas para coordinar los servicios públicos con los recursos del beneficiario dependiente. Avanzarle toda la información que precise sobre las ayudas sociales de la Administración y en la medida de lo posible ayudarle en la tramitación.
- Mantener a las instituciones asociadas perfectamente informadas de los servicios, actuaciones, ayudas y programas que se realicen
- Crear también un espacio para el ocio, viajes adaptados, talleres, cursos, conferencias, conciertos, descuentos especiales...

- Fomentar y coordinar el 'compañero en casa', a través de voluntarios del colectivo facilitar conversaciones y compañía a los compañeros jubilados con dificultad de movilidad.

Este proyecto debe estar siempre vivo, por este motivo ha de tener la capacidad de cambiar según las circunstancias y las demandas de los distintos beneficiarios y sus necesidades.

3) Protección a los huérfanos con disminución (como ejemplo de ayuda a liberar a la mutualidad)

En este caso sencillamente se tratará de trasladar una ayuda que ya se está prestando actualmente desde la mutualidad a la fundación y exportarla al resto de entidades colaboradoras y extenderla así al colectivo.

El fin de la ayuda económica es colaborar con los gastos de los hijos con disminución, independientemente de la situación económica. La prestación se otorgará a los hijos huérfanos cuyo padre o madre pueda ser beneficiario de la fundación. El importe que se concede se revisa cada año, teniendo que ser aprobado por el patronato, equivaldría, por ejemplo, en su inicio al 35% del Indicador Público de Renta de Efectos Múltiples (IPREM) que esté en vigor cada anualidad, pudiendo la fundación variar o suspender esta ayuda según su buen criterio, por tanto podemos definir la ayuda como sigue:

- a) Se crea la ayuda a hijos huérfanos disminuidos (>65%) de beneficiarios de la fundación con la finalidad de colaborar con los gastos de su manutención.
- b) En su inicio se concede un importe anual equivalente al 35% del IPREM, podrá fraccionarse su cobro.
- c) Para conceder la ayuda deberá presentarse además del certificado de defunción del beneficiario de la fundación, el documento oficial en el que se certifique la minusvalía, en su defecto un certificado médico oficial.
- d) Cada anualidad, para proceder al cobro se deberá presentar la fe de vida del huérfano.
- e) El patronato se reservará el derecho de modificar las cantidades o suspender la ayuda en caso que lo consideren necesario, para lo que el tutor del huérfano deberá firmar una documentación en la que entiende que esta ayuda no genera derechos futuros y que podrá ser revocada en cualquier momento que el Patronato lo considere.

Con esta actividad se consigue liberar a la mutualidad de previsión social de una prestación extrareglamentaria, por lo que no será necesario hacer dotaciones ni convertirla en un seguro de rentas, ya que será la fundación a través de sus intereses quien concederá las ayudas a los huérfanos, aunque sea la mutualidad quien haga, por supuesto las aportaciones económicas, eso sí, de forma indeterminada. Por otro lado esta ayuda se hará extensiva a todo el sector y a un ámbito geográfico mayor, siempre que quieran pertenecer a la fundación.

5.4 DAFO interno (mutualidad)

Un ejercicio aconsejable es analizar los beneficios y/o los inconvenientes que puede aportar la creación de la fundación a la mutualidad, así como con que puntos fuertes o débiles contamos para que su creación realmente aporte valor añadido a la mutualidad.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Externalizar extrareglamentarias Potenciar imagen Expansión sector Expansión fuera del sector Fiscalidad	Dotación Anual a la Fundación Destinar recursos humanos, informáticos, tecnológicos, físicos,...
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Entidad solvente Recursos flexibles Cultura de grupo Contactos con Administración Contacto con otras Instituciones Mentalidad no lucrativa	Ámbito de actuación local Estructura muy localizada.

Analizando las ventajas y los inconvenientes no descubrimos nada nuevo. Cualquier intento de expansión y proyección supone un esfuerzo económico y de recursos, pero la balanza se decanta hacia las ventajas para la mutualidad, pues en un sector determinado, en el que tus potenciales clientes son limitados la expansión y la búsqueda de nuevos círculos se hace indispensable, y la fundación podría ser la herramienta que potenciara su imagen y facilitara la entrada a nuevos colectivos. A partir de aquí y aprovechando los puntos fuertes se tendrá que exportar al resto de las Comunidades Autónomas la experiencia adquirida e intentar consolidarse en estas como principal reto.

Así una de las principales barreras será la de llegar a acuerdos con las instituciones establecidas con las que se desea colaborar, de manera que se aproveche su estructura y organización, o cómo mínimo parte de ella, de otro modo sería muy costoso y complicado duplicar las entidades aunque sea en parte en las diferentes comunidades. Aunque también será una posibilidad a tener en cuenta, e intentar con el mínimo de recursos posibles y con toda la tecnología que se sea capaz de desarrollar trasladar todos los servicios y funciones a estos lugares.

5.5 DAFO externo (instituciones asociadas)

Si la base principal de este proyecto se basa en la colaboración de todas las instituciones, y la riqueza y la clave de su éxito en que todas contribuyan también económicamente, se ha de ser capaz de transmitir la importancia del mismo, tanto

como de comunicarlo de una forma lo suficientemente atractiva para conseguir un 'quorum' generalizado, por este motivo es necesario analizar el proyecto desde un punto de vista externo.

Al empatizar con el punto de vista de estas instituciones y ver qué ventajas e inconvenientes se observan de una manera global para estas, así como con que puntos fuertes y débiles cuentan las instituciones para embarcarse en el proyecto, evidentemente desde un punto de vista generalizado y sin tener el conocimiento exhaustivos de todas ellas.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Potenciar imagen Fiscalidad Externalizar la gestión de ayudas Nuevas ayudas Sinergia con otras instituciones	Dotación Anual a la Fundación Destinar recursos Posibilidad de encontrar Intereses contrapuestos Competencia??
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Solvencia Confianza del colectivo Estructura consolidada Conocimiento local Comunicación y acceso	Deslocalización Distancia

Su punto de vista, en esencia, no puede variar mucho del de la mutualidad, es decir, la vocación de protección al sector y fomento del mismo existe en estas instituciones sobre la finalidad de lucro, por consiguiente si el proyecto se entiende y se consigue transmitir como la unión de esfuerzos de todas las entidades podría consolidarse en el tiempo como un proyecto sólido, estable y en constante dinamismo, tanto como quieran dotarlo las instituciones.

Las principales ventajas son entre otras la externalización de la gestión, organización y fomento de estas ayudas, a cambio de esta estructura profesionalizada, se deberán hacer aportaciones económicas, que en la mayoría de los casos ya se venían haciendo. Aunque se puede dar el caso que tengan compromisos muy distintos a los que se han definido para formar la Fundación. No obstante, analizando las principales instituciones candidatas del ejemplo real, hemos visto que su plan social puede encajar perfectamente dentro de los intereses de la fundación, ya que en su mayoría se trata de conceder becas y ayudas de estudios.

Por el contrario añadirán más ayudas, que aunque necesariamente se necesite hacer una aportación económica mayor obtendrán una importante estructura y mayor profesionalización de estas, de manera que se revertirá en el colectivo, y en concreto en el sector más necesitado, así como a los nuevos ingenieros que gracias a las ayudas conocerán en cada Comunidad Autónoma de manera clara a su

mecenas, y en los mejores casos encontrarán trabajo en proyectos de interés social, investigación y progreso.

De esta manera estas instituciones integradas en el patronato podrán ofrecer a su colectivo una serie de ayudas económicas, relaciones o de información que no estaban en disposición de ofrecer, por motivos más de estructura y capacidad organizativa que no por motivos económicos, así les ofrecemos la oportunidad de tejer esta red entre instituciones, empresas, profesionales y estudiantes, al mismo tiempo también protegemos al colectivo más vulnerable y a sus familiares.

5.6 Expansión mediante acuerdos de colaboración con una entidad financiera

Las mutualidades de previsión social profesionales, por definición de sus propios estatutos, tienen una limitación en la captación de sus clientes, como se ha visto en los apartados anteriores. Por este motivo expandirse más allá de su colectivo no siempre es sencillo, ni tampoco interesante. Lo que planteamos aquí, es llegar a un colectivo distinto, de manera que quede determinado como tal con la intención de que los beneficios que obtengamos de desarrollar la actividad económica en la mutualidad en este nuevo colectivo se revierta en el sector profesional, para el que se trabaja. Por supuesto las condiciones de este nuevo colectivo no serían las mismas que para sus mutualistas.

La fundación podría ser el instrumento que permitiera esta situación, el motivo es que los estatutos de las mutualidades profesionales, dentro de la flexibilidad que sus órganos de gobierno permitan, tienen a veces la capacidad de asegurar a colectivos relacionados con su sector profesional. En este sentido, como la Fundación precisamente está estrechamente ligada con el sector profesional, sus asociados también podrían estar recogidos como posibles candidatos a ser asegurados de la mutualidad, aunque la mutualista fuera la Fundación.

Por consiguiente, una entidad financiera que no quedaría incluida en los estatutos de nuestro ejemplo de ingeniería, podríamos vincularla al sector de la ingeniería a través de su asociación a la Fundación.

Según esto, se plantean dos posibilidades de actuación:

- Que las impulsoras de la fundación sean conjuntamente la mutualidad de previsión social y la entidad financiera. De este modo como la entidad financiera será promotora de una fundación cuyo interés es el fomento de la ingeniería y a su vez la protección del colectivo dependiente y de la tercera edad del sector, entre otros fines, se podría considerar como entidad relacionada con la ingeniería de manera que se aceptaría como mutualista.
- La otra opción sería continuar con la idea de mantener a la mutualidad como única impulsora y hacer socios de la fundación, con una pequeña aportación anual de estos a los clientes de la entidad bancaria que deseen contratar los seguros de la mutualidad. De esta manera como serían asociados de la Fundación, y como ya hemos visto la Fundación por su interés de promoción de la ingeniería podría ser mutualista, por consiguiente sus asociados podrían ser asegurados.

Cada opción tiene sus ventajas e inconvenientes.

La primera tiene el inconveniente de que a la hora de promocionar a la Fundación dentro del sector, en las distintas entidades y comunidades, puede que no les interese lo mismo si una de las entidades promotoras no tiene que ver con el sector, pudiendo decidir en algún momento fomentar intereses distintos por los que se creó si no se alcanza un 'quorum' adecuado de entidades del sector. Por otro lado, al asegurado no se le tendrá que informar de la fundación ni obligar a su donación anual, con lo que podría ser más fácil llegar al consumidor.

La segunda opción, mantendrá de origen la pureza del sector, pero en cambio al asegurado se le tendrá que hacer socio de la fundación, con sus explicaciones oportunas.

Una manera de evitar asociar a los distintos asegurados a la fundación, es informarles que la entidad bancaria realizará en su nombre una aportación anual a una fundación en contratar el seguro de la mutualidad, de esta manera el cliente está satisfecho con la acción social que se realiza en su nombre y a su vez la Entidad bancaria que realiza aportaciones a la fundación como obra social, puede complementarlas con estas otras aportaciones.

La posible pérdida de control por parte de los profesionales del sector si se permite la entrada a una entidad de otro sector remite con cualquiera de las dos opciones anteriores, ya que quien, en cualquier caso, se convertiría en mutualista sería la fundación, entidad dirigida y controlada por la mutualidad y instituciones del sector.

Aquí nos hemos visto una aplicación por parte de una mutualidad de previsión social de un sector profesional en concreto, por supuesto una mutualidad más generalista o una entidad aseguradora sociedad anónima no tendrá esta necesidad, pero existen suficientes mutualidades de previsión social sectoriales que pueden aprovechar esto para su expansión y crecimiento.

Una pregunta que puede surgir delante de todo esto es la de que para qué quiere esta mutualidad una expansión a través de una entidad en la que encontrará clientes distintos a los que sus estatutos quieren proteger. También tener en cuenta que estos clientes tendrán profesiones y riesgos probablemente distintos o muy distintos a los que se vienen asegurando hasta ahora, lo que debería preverse de manera que no afecte su margen de solvencia ni reservas, y por consiguiente el crecimiento pueda afectarles negativamente.

Bien, si partimos de la idea de que la expansión puede hacerse de manera controlada, con un rigor adecuado en la selección y una sobreprima para los clientes que vengan de esta entidad, con el fin de que los mutualistas de siempre continúen disfrutando de su tarifa 'sin ánimo de lucro', es decir sin incorporar en el cálculo de la prima la parte de beneficios, mientras que los clientes de la entidad bancaria tendrán incorporada esta partida en su prima. Amén de que estos 'nuevos clientes' se deberían marcar pertenecientes a un colectivo en concreto, de manera que se pueda hacer un seguimiento actuarial acorde a los hechos para ir adecuando las primas si fuera necesario.

Con estos cuidados evitamos de entrada conflictos con nuestros mutualistas, además con una prima más alta podremos absorber una posible frecuencia más elevada de siniestros, y si además los marcamos para poder hacer un seguimiento particular con el tiempo podremos crear la tarifa adecuada, siempre por encima de la de nuestros mutualistas. Esta actuación permitirá obtener más ingresos para revertir al colectivo, además de las donaciones que obtendrá la fundación, ya sea sólo de la entidad bancaria o directamente de estos clientes. Hemos de tener en cuenta que las primas de la mutualidad seguirán siendo muy competitivas a pesar de estos aumentos y a pesar de que se deba realizar aportaciones a la fundación.

Así el interés de expansión está lógicamente en el de conseguir mayores beneficios para revertir al colectivo, y a su vez aprovechar la relación con la entidad bancaria para obtener productos y servicios bancarios con condiciones especiales para los mutualistas, ampliando la oferta que se viene ofreciendo hasta ahora, acercándonos, de alguna manera a crear la figura 'segurbanca', para protegernos de las grandes entidades que cada vez ofrecen más productos aseguradores a través de sus oficinas, y que por motivos de proximidad y a veces de necesidad financiera, muchos clientes acaban contratando productos aseguradores con estas entidades. Una manera de evitar esto es intentar hacer lo mismo, pero al revés, ofrecer productos bancarios como préstamos a tipos de interés adecuados para evitar que se nos vaya el seguro de vida, hogar o el plan de pensiones.

En nuestro caso, el crear la fundación nos ayuda a comercializar estos productos, ya que nos permite cambiarlos por productos aseguradores, de manera que la entidad bancaria podrá ofrecer a su vez nuestros productos aseguradores al vincularse a la fundación, y nosotros podremos llegar a un acuerdo de colaboración ofreciendo ciertos productos bancarios.

Puede que existan otras maneras de encontrar expansión aún teniendo en cuenta los estatutos de una mutualidad profesional, pero hacerlo a través de la fundación parece una manera elegante a la vez que solidaria. Con este doble sentido al utilizarla como herramienta de compromiso social en el sector y como forma de expansión para la mutualidad, aunque para ello se deban de realizar aportaciones/donaciones, que igualmente se realizarían por parte de la entidad bancaria, a este o a otro fin social.

5.7 Potenciación de la imagen

En los puntos anteriores de este trabajo, se ha comentado diversas veces que la moneda de cambio de la fundación es potenciar la imagen de todas aquellas empresas que colaboren con ella, que una de las ventajas de formar parte de este proyecto es la potenciación de la imagen. Por este motivo parece interesante e inevitable dedicar un apartado a esta idea, por el contrario este trabajo sería incompleto, ya que decir que se potencia la imagen de la institución es muy bonito y positivo, pero, ¿Que quiere decir exactamente? y lo más importante ¿Cómo se consigue?.

Para empezar me gustaría citar la encuesta realizada en el año 2000 a 25.000 ciudadanos de 23 países distintos de entre todos los continentes, la denominada 'The Millennium Poll'. En esta encuesta se mostró que dos de cada tres ciudadanos

prefieren compañías socialmente responsables que se comprometan en la consecución de objetivos comunes y de interés para la sociedad. Lamentablemente no tenemos una encuesta específica para nuestro sector, o para un sector en concreto, pero estoy convencida de que con toda probabilidad estos resultados aún serían mayores y más teniendo en cuenta que los propios 'ciudadanos' de nuestra encuesta serían a la vez los beneficiarios.

Teniendo en cuenta esto, las instituciones que participen tendrán su 'publicidad asegurada en el sector' de manera que ellas podrán decir por un lado que colaboran con la fundación como miembros del Patronato, además, en un sector definido las comunicaciones fluyen rápidamente y el no pertenecer a la Fundación podría incluso llegar a entenderse como un desinterés.

Por otro lado, la fundación tendrá interés de mantener la identidad de sus empresas asociadas, de manera que cuando proporcione las distintas ayudas en los distintos foros se encargará de potenciar el nombre de la entidad colaboradora en mayúsculas junto con el de la propia fundación, por supuesto en el caso de que concurren distintas instituciones en un mismo foro todas ellas estarán representadas de manera justa. Además la fundación comunicará conjuntamente con estas instituciones a sus beneficiarios las acciones y ayudas programadas para cada año, de manera que el nombre de la institución mecenas siempre permanecerá muy ligado al de la fundación, sobre todo en los foros donde tenga que actuar.

Por supuesto la 'publicidad' de las instituciones será muy sutil, no se está vendiendo nada, sino que se está asociando una serie de valores positivos a la marca de la institución.

Una aportación realizada por un patrocinador constituye una contraprestación exigible a cambio de la difusión de su identidad, esta obligación, por supuesto quedará enmarcada en un contrato que vincule a ambas partes. En estas condiciones la aportación significará un gasto deducible fiscalmente para la institución, como si de un contrato de publicidad se tratase.

En el caso que se plantea con la Fundación, no existirá este contrato, se trata de donaciones puras y simples sin ninguna contrapartida distinta a los intereses de la Fundación lo que también les permitirá obtener beneficios fiscales al entregar una cantidad a una entidad no lucrativa acogida en la Ley 49/2002.

Teniendo en cuenta esto ¿Que lleva a que cada vez hayan más fundaciones y además creadas por la empresa? La respuesta es sencilla, las empresas obtienen réditos en forma de imagen, de asentamiento en el entorno social, con mayor aceptación por los potenciales adquirientes y usuarios de sus bienes y servicios, esto se multiplica al actuar en un sector determinado.

Así como la publicidad convencional, según los expertos, puede producir un efecto de saturación en el público, por lo que el cambio está en lo que se ha dado a llamar comunicación institucional o por el acontecimiento, es decir; la participación en actividades de interés general, la promoción directa de las mismas, con la intención de hacer llegar el mensaje a la sociedad de que se trata de una empresa solidaria y comprometida.

Teniendo en cuenta esto, las instituciones han de querer pertenecer a la Fundación, por propio convencimiento, porque es la manera de hacer llegar al sector de la sociedad al que nos dedicamos las ayudas, la información y toda nuestra sinergia para promocionar su progreso y por consiguiente también el nuestro.

La sutileza de esta publicidad reside en vincular el nombre y la imagen de la institución con la fundación que ofrece la ayuda o el servicio, en acontecimientos de gran difusión y cada vez que se realicen las acciones.

5.8 Beneficios fiscales reconocidos al mecenazgo

Es conveniente señalar qué significa hacer una donación. El artículo 618 del código civil define donación como 'el acto de liberalidad por el cual una persona o entidad dispone gratuitamente de una cosa a favor de otra que la acepta'. Así el mecenas que realiza la aportación se convierte en donante y la entidad no lucrativa que la recibe en donatario. Ahora centraremos nuestra atención en los beneficios fiscales reconocidos a quienes asumen el papel de mecenas.

La Ley reconoce como donantes a los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta de Persona Físicas (IRPF), del Impuesto sobre Sociedades (IS), y del impuesto de Renta de No Residentes (IRNR).

En algunos casos específicos como en convenios de colaboración empresarial y gastos en actividades de interés general, la Ley limita la posibilidad de actuar como mecenas exclusivamente a los titulares de actividades empresariales, encuadrándose en el mecenazgo empresarial o responsabilidad social corporativa, destinados solo a empresas, en la medida en que la difusión de la imagen corporativa resulta un elemento esencial de estas figuras, sobre todo en casos de convenio.

La Ley 49/2002 que se refiere al régimen fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo establece 3 grandes grupos de posibles beneficiarios del mecenazgo, esto es, de sujetos que pueden recibir donaciones con derecho al donante de disfrutar de beneficios fiscales según la Ley. Entidades no lucrativas, El Estado u organismos públicos y otras entidades como las religiosas, Academias reales o la obra social de cajas de ahorro.

Las fundaciones según la Ley quedan encuadradas en el primer grupo de entidades, siempre que cumplan el artículo 3º de la ley, esto es:

- Que persigan fines de interés general,
- Que el 70% de las explotaciones económicas de la entidad se destinen a esos fines o de cualquier otra fuente de ingresos, deduciendo los gastos necesarios para la obtención de los ingresos, este requisito debe cumplirse en el plazo de cuatro años.
- Que las explotaciones económicas no excedan del 40% del total de los ingresos

- No limitar el disfrute de las actividades de la entidad a los fundadores, asociados, patronos, representantes estatutarios, miembros de órgano de gobierno y sus cónyuges o parientes.
- Respetar el principio de gratuidad de los cargos de patrono, representantes de gobierno, sin perjuicio de ser reembolsados de los gastos debidamente justificados.
- En caso de disolución, destinar el patrimonio a alguna de las entidades consideradas como beneficiarias del mecenazgo.
- Hallarse inscritas en el registro correspondiente
- Cumplir sus obligaciones contables y de rendición de cuentas
- Elaborar anualmente una memoria económica

En caso de que la entidad donataria no cumpla con estas condiciones, la donación efectuada no tendría derecho a los incentivos que establece la Ley 49/2002, rigiéndose por lo establecido en las leyes del IRPS y IS. Las diferencias entre los dos regímenes son sustanciales, mientras la persona física que realiza una aportación a una entidad no acogida a la Ley 49/2002 tiene una deducción del 10% , la que está acogida la tiene del 25%. Si el donante fuera sujeto pasivo del IS, no existiría derecho a deducción según el artículo 14.1 de la Ley IS, salvo que se realicen a entidades no lucrativas que cumplan con la Ley 49/2002.

Otro factor a tener en cuenta son el tipo de bienes susceptibles de donación a estas entidades, que se reducen a los siguientes:

- Dinero, bienes o derechos
- Cuotas de afiliación a asociaciones que no se correspondan con el derecho a percibir una prestación presente o futura
- Usufructo sobre bienes, derechos o valores, realizada sin contraprestación
- Bienes que formen parte del patrimonio histórico español
- Bienes culturales de calidad garantizada (obras de arte) a entidades que persigan actividades museísticas y fomento y difusión de este tipo de patrimonio.

La ley no contempla hoy día la prestación de servicios gratuita como aportación a una fundación, esto en muchos casos es un problema, ya que podrían darse con cierta frecuencia que las donaciones a la fundación se realizaran por prestación de servicios. Por este motivo y a pesar de que se reconoce la dificultad de poder regular y legislar este tipo de ayudas.

La valoración del bien donado o de los derechos deben traducirse a euros para que pueda obtenerse una base de deducción, no obstante en nuestro ejemplo en la mayoría de los casos estaremos hablando de dinero en efectivo.

Así pues en los donativos dinerarios, la base de deducción coincidirá con el importe nominal del donativo, mientras que en el caso de bienes o derechos, como norma general la valoración de esta base se hará por su valor contable. En defecto de valor

contable, será preciso atenerse a las reglas de valoración del impuesto sobre el patrimonio.

Si se trata de un usufructo sobre bienes inmuebles, que podría ser nuestro caso, se valora según el valor catastral aplicando un 2%, de ese modo lo que se cede equivale al 2% del valor catastral del inmueble.

Este criterio muy criticado debido a que se infravalora bastante su valor, a consecuencia de que ya usualmente el catastro refleja un valor por defecto al de mercado y un 2% se haya muy lejos del valor real que se cede, ya que la rentabilidad media de los inmuebles es notablemente superior, por lo que el que cede el derecho se encontrará con que ha de renunciar a la rentabilidad del inmueble sin poder compensar fiscalmente todo lo que pierde, sino sólo una parte.

Además de generar una discriminación entre los distintos donativos, por lo que otro reto del legislador es encontrar la neutralidad fiscal entre las distintas formas de practicar donación.

Este último caso podría ser interesante en permitir un espacio al usufructo que en otro caso no se destinaria a su alquiler, de lo contrario es una operación completamente desincentivada.

Cuando el valor del bien o derecho está determinado, para personas físicas el le da derecho a deducir de la cuota íntegra el 25% de la base de deducción, mientras que en la persona jurídica esta deducción de la cuota íntegra es del 35%. (art. 19 y 20 de la ley 49/2002).

De esta forma lógicamente, la cifra que ha destinado el mecenas a actividades de interés general no se somete a tributación.

En los que están sujetos a IRPF se verán beneficiados los donantes de gravámenes inferiores al 25% obteniendo un retorno superior y penalizará a los que su tipo de gravamen exceda de ese porcentaje. Aquí nace otra gran polémica, los que piensan que el donante debería beneficiarse en la misma proporción que su gravamen y los que afirman que ha de ser igual para todos, aunque ello suponga desincentivar las donaciones de particulares con alto poder adquisitivo, que por otro lado son los que podrían hacer las mayores aportaciones.

La ley parte de la idea de que una donación no debería superar el 10% de esa renta, de modo que el exceso sobre este porcentaje no tiene efectos fiscales (art. 56 Ley 40/1998 de 9 de diciembre, del Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas y otras Normas Tributarias). También en este punto hay diferencias entre personas físicas y jurídicas, puesto que las sociedades podrán trasladar a ejercicios sucesivos cuando la base supere ese 10% (art. 20 Ley 49/2002), mientras que las físicas no tendrán esa opción perdiendo toda posibilidad de deducir el exceso.

Además de los incentivos fiscales ya vistos, el artículo 23 de la Ley 49/2002 prevé la exención de ganancias patrimoniales y de rentas positivas que se pongan de manifiesto en ocasión de la donación o aportación realizada al amparo de dicha Ley.

Así las donaciones hechas a favor de una entidad no lucrativa no obliga a tributar por las ganancias patrimoniales o la plusvalía del bien que es objeto de donación, puesto que está claro que el donante no va a disfrutar de ese incremento.

En el caso de depreciaciones, menor valor en el momento de la entrega o disminución patrimonial, el contribuyente tendría derecho a desgravar esa pérdida y minorar su deuda tributaria, cosa que no ocurre tampoco al donar el bien, obteniendo un sistema simétrico ni se tributa la ganancia ni se desgrava la pérdida.

El convenio de colaboración empresarial en actividades de interés general supone una fórmula que permite a la empresa colaborar económicamente con una entidad no lucrativa para la realización de sus actividades, a cambio de la difusión de la participación del colaborador en esas actividades (artículo 25 de la Ley 49/2002). El objeto de este convenio consiste en difundir la colaboración del mecenas con la fundación, facilitando el reconocimiento social que ello supone.

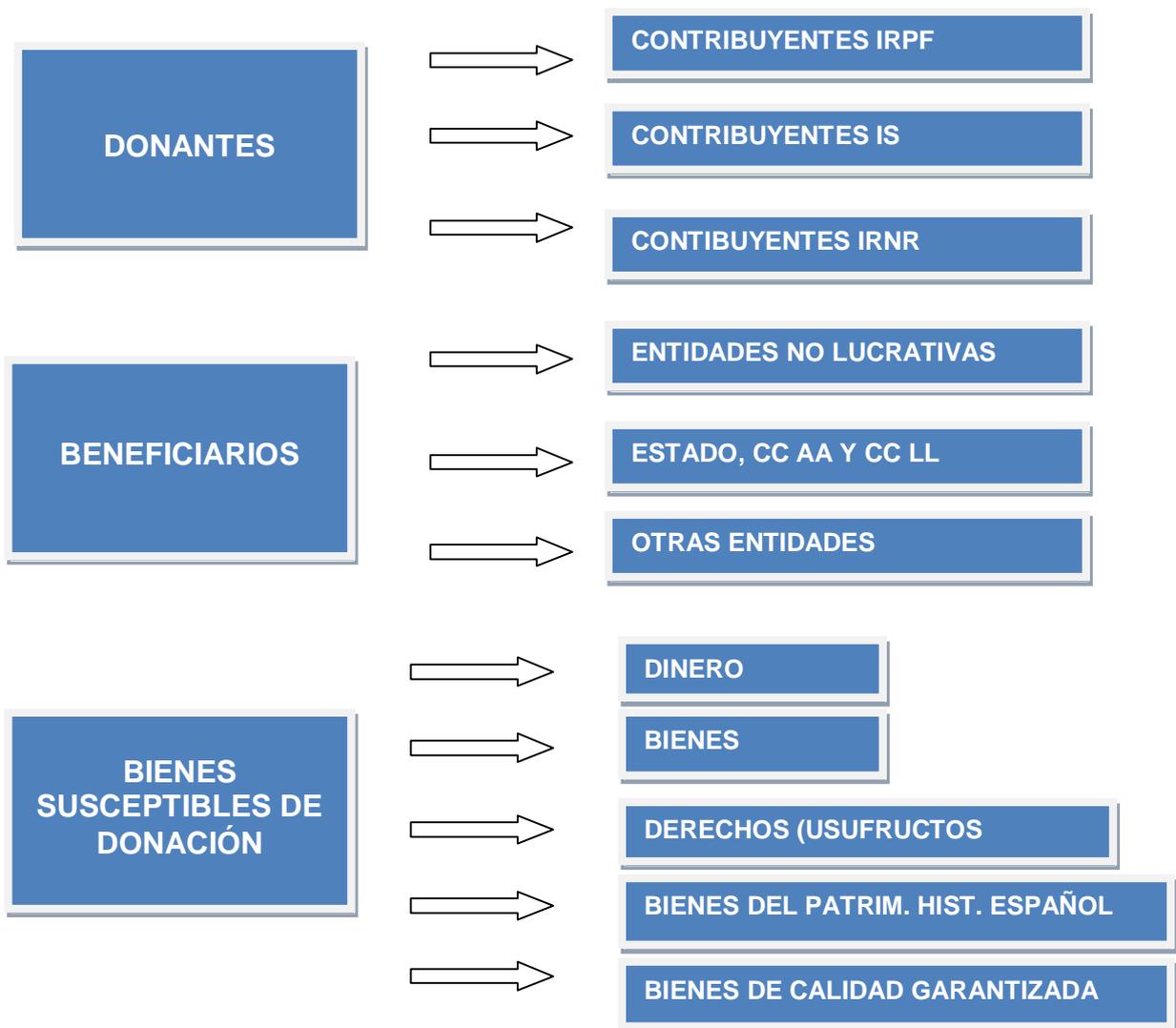
En nuestro caso, además se realizará en los foros adecuados y del mismo ámbito de actuación, otra de las ventajas será la de ofrecer a su colectivo ayudas y servicios que por sí sola no estaría en disposición de ofrecer, al menos de una forma organizada y de transparencia exquisita como la que se plantea en este proyecto.

La ley no lo considera un contrato en sentido estricto, determinando que la participación del colaborador no constituye una prestación de servicios, por tanto no sujeta al IVA, en la línea de lo que ya había hecho la resolución del 9 de marzo de 1999, de la DG de tributos.

Según todo esto, la Ley limita los sujetos que pueden actuar como mecenas a aquellos que desarrollan actividades empresariales o profesionales, de modo que sólo pueden suscribir esta clase de convenio los siguientes contribuyentes:

- Entidades sometidas al IS
- Sujetos sometidos al IRNR, operen en territorio español con establecimiento permanente, asimilados a los sujetos pasivos del IS
- Contribuyentes del IRPF acogidos a la estimación directa, excluyendo pues a los que no realicen actividades empresariales o profesionales

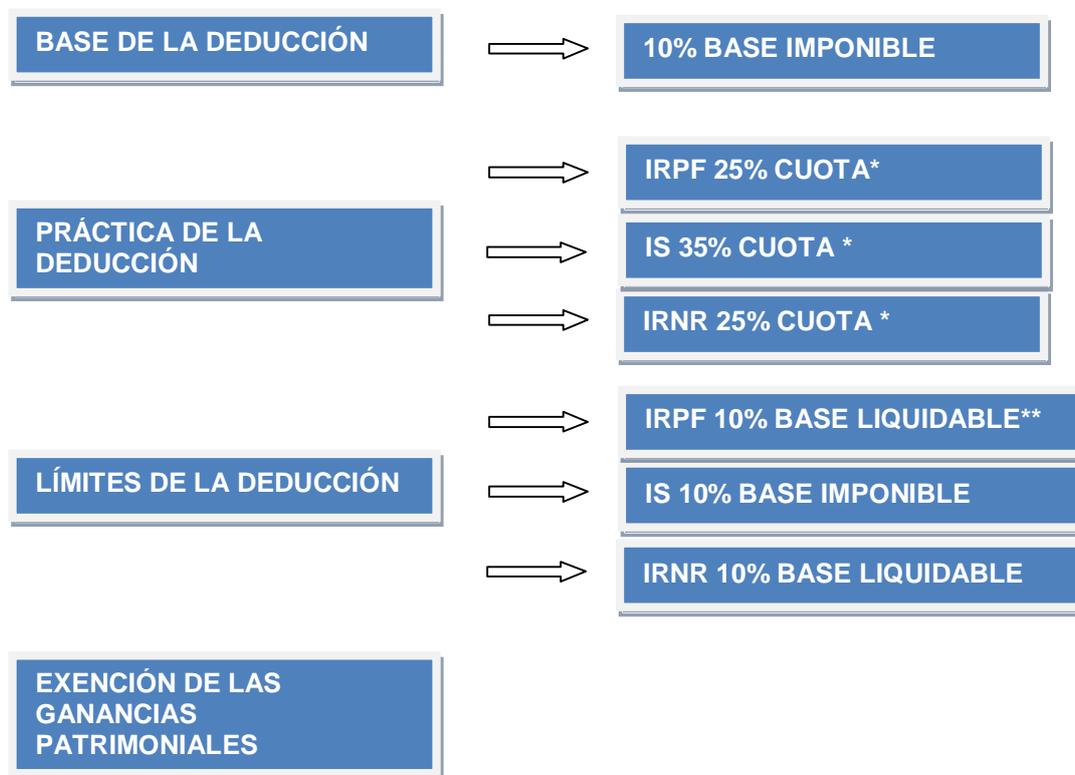
Todos estos contribuyentes podrán deducir de la base imponible del Impuesto por el que se deba tributar las cantidades satisfechas o los gastos realizados como consecuencia de la suscripción del convenio, ya que puede consistir en aportar un dinero o un gasto a la empresa colaboradora. Este tipo de convenios, serán perfectos para otorgar a nuestras instituciones una vinculación clara a la Fundación así como nos facilitará una forma fácil y elegante de definir en nuestros estatutos a esas empresas o instituciones asociadas de manera que puedan participar en su órgano de gobierno.



Esquema 1. Incentivos fiscales del mecenazgo

Este esquema obtenido del libro 'Publicidad, Patrocinio, Mecenazgo y Colaboración' del letrado de las Cortes Generales Don Andrés Jiménez Díaz representa los incentivos fiscales del mecenazgo.

De este mismo libro se extrae también el siguiente esquema en el que se representan los efectos fiscales de la donación:



(*) Se incrementa en 5 puntos en caso de actividades prioritarias de mecenazgo. (Estas actividades suponen simplemente que el Estado define cada año aquellas actividades que considera primordiales y cuya realización incentiva concediendo mayores beneficios fiscales a quienes colaboran en las mismas, su relación se contiene en la Ley de Presupuestos Generales del Estado que el parlamento aprueba anualmente)

(**) Límite conjunto para las deducciones por donativos y las deducciones por inversión y gastos en bienes de interés cultural.

Esquema 2. Efectos fiscales de la donación

6. La importancia de la calidad en las fundaciones

Parece obligado dedicar un apartado completo a la calidad, en el entorno en el que nos movemos y más en el sector de gran tecnología al que nos dirigimos, la calidad ha de ser una prioridad, una manera de trabajar y una cultura y se ha de desterrar la idea de que una fundación por poco que haga bien está.

Se trata de construir un engranaje entre muchas instituciones de distintas características y de intereses distintos, ahí precisamente reside la riqueza de este proyecto, la posible sinergia que se creará de esa estructura puede ser muy profesional, organizada y bella, pero para ello se ha de tener una prioridad de calidad sobre números y resultados. Este engranaje debe forjarse de forma sólida y segura, y que sea capaz de dar respuestas satisfactorias a todas y cada una de estas instituciones y sus beneficiarios, de lo contrario el proyecto terminará por no satisfacer a nadie. El estilo de dirección y organización de la fundación debe tener un sistema de gestión de calidad implantado desde su inicio.

No hace demasiado tiempo que los sistemas de calidad quedaban relegados a las empresas industriales, teniendo las empresas no lucrativas y de servicios a ésta en un segundo plano, sobre todo teniendo en cuenta que si el objetivo de una entidad no lucrativa no tiene interés en obtener beneficios, ¿para qué gastar ingresos y destinar recursos a la gestión de calidad?. Por suerte este escenario ha cambiado, ahora la calidad va ligada a la gestión de cualquier empresa, la satisfacción de los clientes en sentido amplio debe ser el objetivo de cualquier organización, sea cual sea su tipo y para ello resulta necesario gestionar bien los recursos, y más teniendo en cuenta que en nuestro caso estos, al menos de entrada, serán compartidos y por tanto bastante limitados.

Las fundaciones como la nuestra, se relacionan con todo tipo de organizaciones y clientes (beneficiarios/donantes) a los que se debe satisfacer, un beneficiario o un donante insatisfecho podría provocar quejas a la institución colaboradora, creándole problemas y por supuesto en este caso también a la Fundación porque pertenece a ella.

Sin embargo, a pesar de los pocos recursos con que se cuenta es perfectamente lícito y recomendable utilizar las herramientas de la gestión de calidad en este sector de las fundaciones, para intentar salvar el dar una imagen poco profesional y hacer que un interés noble se convierta en una pesadilla para el beneficiario o el donante. Además debemos pensar que también las fundaciones pueden tener competencia, y ésta cada vez es mayor, aunque nosotros podemos tener una ventaja al trabajar muy ligados a un sector y colectivo, no estamos exentos de posible competencia. Para que nuestra existencia sea relevante en este entorno es necesario crear estilos de gestión que permitan mantener una posición de adecuada competitividad.

Nuestra finalidad, como la de cualquier otra empresa, no es otra que la de atraer y fidelizar a los clientes, sólo posible con la implantación de un sistema de calidad adecuado. Teniendo en cuenta que en los últimos años el gran volumen de normativa que se ha generado en relación a este tipo de entidades es numeroso y requiere de una gestión profesional y adaptada a cada ámbito de la organización, por lo que un sistema de gestión debidamente planificado facilitará las cosas.

Además la calidad aporta experiencia en gestión de requisitos y documentos, lo que puede resultar de gran ayuda para las fundaciones.

También la gestión de calidad aportará a las fundaciones técnicas y herramientas de gestión de recursos muy necesario cuando estos son escasos y limitados. A su vez, la Administración exige calidad a las entidades con las que colabora y nosotros probablemente tengamos que pactar con ellos en el campo relacionado con la tercera edad y dependencia. No hace falta decir que si la fundación ofrece calidad, el sector se beneficiará globalmente y será mucho más fácil llegar a convencer a todas estas instituciones de participar en un proyecto que prima la calidad que en otro que sólo cuenta con buenas intenciones.

Por nuestra parte debemos diferenciar a los distintos interlocutores (clientes) con los que tendremos relación, para analizar de manera efectiva que plan de gestión de calidad se debe diseñar para cada caso, que esperan de nosotros y poder ofrecer un GAP de calidad insignificante y adecuado a sus expectativas.

Como al fin y al cabo una fundación es una empresa y sus recursos se gestionan prácticamente en convergencia a estas, estas organizaciones pueden desarrollar un plan de gestión de calidad basado en las mismas normas y modelos que se viene aplicando tradicionalmente en los distintos sectores económicos, aunque se demanda desde el tercer sector unos modelos y normas de gestión específicos o adaptados.

Después de entender todo lo anterior compartimos la afirmación del economista José Ramón Luna que dice 'La calidad es un elemento de importancia estratégica para el sector de las fundaciones y su implantación constituye uno de los principales retos de los próximos años'.

6.1 Referencial ONG con calidad

Me parece interesante explicar este referencial de calidad, no tan conocido como la ISO o el EFQM. Esta norma se empieza a confeccionar sobre el año 2001 como iniciativa de una serie de entidades que constituyeron la red ONG con calidad (ROCC). Esto no hace más que confirmar la importancia que se está dando en el tercer sector a los procesos y gestión de calidad, al incorporar en su gestión las normas, modelos y referenciales que se utilizan tradicionalmente en el mundo industrial y empresarial.

Las ONG disponen, como cualquier otra empresa, de recursos humanos, materiales y tecnológicos que deben gestionarse de forma adecuada para conseguir los fines y objetivos de cualquier entidad. La intención de este referencial no es otro que el de mejorar la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas mediante la difusión de la norma ONG con calidad, crear instrumentos y metodología para el desarrollo de calidad y la realización del trabajo en red.

Los principios en los que se basa se clasifican en tres categorías, en función del ámbito al que se orientan:

- Orientación a personas:

- Dignidad humana: La dignidad de cualquier persona en relación directa o indirecta con la entidad está por encima de cualquier otro condicionante
- Defensa de los derechos, presente y futuros, que en definitiva esta defensa es la razón de ser de la organización.
- Solidaridad: tanto interna como con otras organizaciones y colectivos.
- Profesionalidad: vocación clara de realizar los trabajos de manera correcta, tanto para los profesionales como los posibles voluntarios.
- Voluntariedad: Entrega gratuita y voluntaria del esfuerzo personal para el desarrollo de los fines.
- Centrados en la organización:
 - Orientación al cliente: Los procesos y actividades de la organización deben realizarse con la intención de satisfacer al cliente, sin discriminación
 - Participación y descentralización: Calidad por esfuerzo común. Descentralizar la responsabilidad a las personas.
 - Transparencia: Gestión transparente, deben mantener la credibilidad ante todas las partes interesadas, más relevante en este tipo de instituciones que en cualquier otra.
 - Eficacia y eficiencia: La escasez de recursos y los grandes objetivos obligan a actuar de manera eficiente y eficaz en la gestión.
 - Mejora continua: La filosofía de querer mejorar siempre ayudará a afrontar los retos futuros y a gestionar el cambio
 - Gestión de la globalidad de la misión de la organización: No basta con la gestión de áreas, se ha de gestionar en su conjunto, como vía para garantizar el cumplimiento de la misión.
- Orientados hacia la sociedad:
 - Compromiso democrático: Deben asumir el compromiso de promover el diálogo democrático entre sus miembros y otras entidades y empresas..
 - Implicación social: Deben participar de manera activa en la búsqueda de soluciones a problemas sociales relacionados con la injusticia social y la exclusión de determinados colectivos.
 - Colaboración: Debe tener una colaboración activa con la Administración pública y con la privada, buscando nuevas vías que mejoren la sociedad en general.

A continuación me parece adecuado detallar de forma esquemática los requisitos de la norma:

1 Requisitos de sistema:

- Necesidades del conjunto de clientes y otras partes interesadas
- Requisitos legales

2 Responsabilidad de la dirección:

- Compromiso y liderazgo
- Política y objetivos
- Recursos para la calidad
- Revisión y supervisión del sistema de calidad
- Aceptación de compromisos y aprobación de proyectos y servicios
- Representante de la dirección

3 Planificación

- Establecer metas
- Planificación de los procesos clave
- Planificación de los cambios

4 Organización y desarrollo

- Definir funciones y responsabilidades
- Participación de profesionales, voluntarios y clientes
- Derechos de los clientes
- Relaciones y alianzas con las partes interesadas
- Gestión de procesos
- Realización de proyectos, actividades, servicios y productos
- Gestión de los recursos humanos
- Compras
- Gestión económica y administrativa

5 Medición y documentación

- Rendimiento de los procesos
- Evaluación de puntos críticos
- Auditorías internas
- Documentación del sistema

6 Mejora continua

- Tratamiento de las no-conformidades y acciones correctoras y preventivas
- Sistema de quejas, sugerencias y reclamaciones
- Mejora

7 Comunicación

- Interna
- Externa

Se puede obtener más información de este referencial en la web: www.ongconcalidad.org.

6.2 Implantación y fases sistema de calidad

Por supuesto implantar un sistema de gestión de calidad interesará siempre que aporte valor a la organización, analizando los beneficios que obtenemos al implantarlo, usualmente nos encontramos con las siguientes ventajas o beneficios:

- ❖ Aporta capacidad de respuesta ante nuevos retos, especialmente del incremento de 'competencia'
- ❖ Proporciona un conocimiento exhaustivo de las necesidades de los grupos relacionados con la fundación, muy útil para el diseño de servicios
- ❖ Se mejora en los procesos, con un funcionamiento más eficaz de los recursos, con niveles de satisfacción mayores de los grupos de interés.
- ❖ El desarrollo del concepto de equipo y el definir responsabilidades crea una motivación del personal o voluntarios al entender la fundación como un objetivo compartido.
- ❖ Satisfacción de los patronos por el cumplimiento satisfactorio de los fines fundacionales, que al estar bien definidos serán mayores.
- ❖ Los clientes, usuarios y familiares estarán más satisfechos por la mejora general de la prestación de los servicios y por tanto esto se traducirá en mayor fidelización.

La previsión será obtener una mejora operativa, de la imagen, de las relaciones con los grupos y un aumento de satisfacción en todos ellos.

Todo esto puede realizarse empezando desde cero, es decir pensando cada apartado de manera particularizada o bien se puede seguir alguno de los modelos existentes como el de la ISO o el de las ONG con calidad, por ejemplo, por supuesto como siempre analizando los pros y contras de cada uno de ellos encajando en nuestra organización. Parece obvio que es más sencillo adaptar un modelo existente a nuestra organización, usualmente no se dispone de tiempo suficiente y además los recursos siempre son limitados. Ahora bien, ¿Qué modelo escogemos?. Los referenciales de reconocimiento internacional para todo tipo de organizaciones, incluidas las fundaciones son la Norma ISO 9001:2000 y el Modelo EFQM de Excelencia Empresarial, además del referencial que hemos explicado con anterioridad de las ONG, para incorporar la calidad en una fundación cualquiera de estos modelos son de utilidad, lo importante es seguir las directrices del modelo seleccionado.

Para cualquier modelo el proceso de implantación siempre es el mismo:

- Identificar expectativas de los grupos de interés
- Establecer procesos y método de trabajo
- Implantación
- Medición de la satisfacción de los grupos de interés y de la eficacia de los procesos

Por supuesto el compromiso de dirección en cualquier implantación de calidad es indispensable y el personal debe tener la formación adecuada y estimar claramente con que recursos contamos para su implantación. Es recomendable escoger la norma ISO 9001:2000 porque es más conocido, si se implanta y además se certifica, tendrá además de la calidad unos beneficios de imagen considerables y también las instituciones colaboradoras verán con mejores ojos el proyecto global.

Sin querer entrar en demasiado detalle, ya que el proyecto de calidad tiene materia suficiente para realizar otro trabajo, sí que me gustaría describir a grandes rasgos las distintas fases del desarrollo del sistema de calidad en una fundación, quizá en el esquema del libro del economista José Ramón Luna se resume de una manera elegante:



Esquema 3. Proceso de implantación de ISO 9001 en una fundación

Así, las principales etapas del proyecto son:

- 1) Planificación del proyecto: Previsión y programación de las fases clave, como quienes son los responsables, previsión en tiempo, recursos necesarios,...
- 2) Diagnóstico de situación: Es necesario conocer la situación real de la fundación y en función de los requisitos de la Norma de calidad poder solucionar los posibles problemas en la fase de implantación.
- 3) Desarrollo documentación: Es imprescindible generar una estructura documental mínima, el manual de calidad y procedimientos, con las principales directrices.
- 4) Implantación práctica del sistema: Se ha de empezar a trabajar según el manual y por supuesto dejar evidencias de ello

- 5) Auditoría interna: Verificaciones periódicas y planificadas del funcionamiento, con criterios de mejora para ayudar a detectar desviaciones y problemas.
- 6) Mejora continua: Es muy importante mantener vivo el sistema, adaptarse a las nuevas situaciones y aprender de los errores para mejorar y evolucionar positivamente.

Se podría considerar razonable un plazo de medio de implantación de entre 6 y 10 meses, la implicación de todo el personal puede reducir considerablemente este período. Dadas nuestras circunstancias el que hayan pocos recursos humanos puede facilitar la implantación, además tenemos la intención de empezar bien desde el principio, aplicando de entrada el sistema de calidad, por este motivo la implicación será absoluta. Debemos trazar un objetivo conjunto sobre el plan de calidad y sobre el momento en que la fundación debe estar funcionando, con criterios realistas, para evitar problemas organizativos.

7. Planificación de las actividades de la fundación

La planificación de una actividad obligatoriamente pasa por entender sus fines, sus recursos y imaginar su futuro, cómo queremos que sea, se comporte, funcione y a quiénes y dónde queremos llegar. En el caso que aquí se plantea, también hay un importante reto a la hora de visualizar estas cosas, debido a que se tiene la intención de implicar a otras instituciones, estas por supuesto serán libres de aceptar o no participar en el proyecto, y aunque la creación de la fundación puede ser viable sin la participación de alguna de estas instituciones o incluso ninguna, está claro que su visión y diseño ha de ser muy distinto. Como predecir lo que pueda ocurrir nos llevaría a imaginar un sin fin de combinaciones posibles, lo más sencillo será imaginar dos escenarios posibles, el más optimista y el más pesimista, cualquier estado intermedio podrá asimilarse actuando según el caso.

Así desde el punto de vista estratégico sencillamente se ha de contestar a las preguntas clave antes descritas en ambos casos, en el que participen todas las instituciones y en el caso de que no.

En ningún momento se ha de perder de vista los valores y principios que han inspirado su creación, y convertirlos en su misión, independientemente de quien quiera participar, lo único que cambiará será la recaudación pero también el número de beneficiarios posibles, que además puede irse adquiriendo y aumentando con el tiempo.

La fundación debe ser operativa, su misión bien definida, compartida por las demás instituciones, clara, flexible para poder absorber los intereses de las distintas organizaciones que compartan intereses, original, ambiciosa y por supuesto adaptable al entorno y al sector al que nos vamos a dirigir.

La definición de esta misión, de los fines e intereses de la fundación, como ya hemos comentado, deben estar reflejados en los estatutos, por lo que podemos aprovechar esto para sentar unas bases sólidas que se dirijan a conseguir esa operatividad.

Ahora es cuando tocará realizar el análisis, meditar las posibilidades de la fundación en cada uno de estos escenarios, crear un DAFO capaz de darnos ideas de donde nos encontramos y como actuar en cada escenario. En cuanto al entorno, el análisis externo, sobre todo en las otras comunidades autónomas será bastante subjetivo e intuitivo, pues se desconoce de momento esa situación, pero se puede tomar un punto de partida y modificarlo al cabo de un año, cuando se haya adquirido algo de experiencia fuera del entorno conocido.

Dejando claro quiénes serán los beneficiarios y destinatarios de nuestro esfuerzo, el ámbito geográfico en el que se desarrolle la actividad, las instituciones que pueden o no colaborar o competir y como nos puede afectar. Detectar los recursos que se necesitan y con los que se puede contar, las leyes y marco jurídico en el que actuar

Llegará el momento que se deberá pasar de la teoría a la práctica, por lo que se tendrá que programar el trabajo y fijar prioridades, empezar por lo principal y más importante. En nuestro ejemplo será intentar obtener el escenario optimista, o lo más

cercano posible a él, esa será la principal prioridad, a partir de aquí cuando sepamos de donde partimos podremos fijar los verdaderos objetivos que deberán ser alcanzables, ambiciosos, medibles y por supuesto flexibles.

Cuando esta fase se culmine se debería marcar la estrategia para alcanzar los distintos objetivos, es decir, definir la forma y medios para alcanzarlos. Con los objetivos bien definidos se marcaran las actividades dentro de cada uno de ellos, a veces ocurre que te planteas actividades y después las intentas encajar en alguna estrategia hacia tus objetivos, pero no debe ser la norma aplicada, el orden más lógico es partir de lo abstracto y general hacia lo concreto y no al revés.

Pasar de la teoría a la práctica se conseguirá planificando las actividades, asegurando su adecuada ejecución. Tampoco hace falta programarlas con todas las comas, con desarrollar criterios y actuaciones generales las personas responsables terminaran el trabajo de forma más flexible y adaptada a la realidad. No se debe perder de vista que el proceso de planificación ha de ser permanente, no basta con hacerlo una vez al principio y olvidarse de ello, estar atentos y adaptarse a cualquier cambio, pero también porque se ha de evaluar la consecución de las actividades para poner en relación los objetivos, las estrategias y los resultados para mejorar las decisiones y valorar los índices de calidad alcanzados.

Terminaremos la planificación, antes de pasar a los distintos escenarios con unas reflexiones que serán de utilidad:

- Óptimo rendimiento en la utilización de los recursos, buscando la forma más eficiente para una aportación de valor a nuestra fundación lo mayor posible.
- Programar actividades acordes con nuestra misión, olvidarnos de oportunidades que no se reflejan en nuestros fines.
- Empezar por actividades sencillas para ir hacia actividades de mayor envergadura y complejidad.
- Poner a prueba las nuevas actividades con experiencias piloto, para reducir riesgos.
- Actuar según lo previsto, no dejarse llevar por modas o impulsos.

Escenario optimista

De las ideas anteriores hemos de ser capaces de definir esta planificación en el escenario optimista. Este escenario estará representado por todas las instituciones que hemos definido antes:

- Colegios profesionales
- Asociaciones
- Empresas del sector
- Entidad bancaria
- Universidades y Administración (acuerdos de colaboración sin estar en el patronato)

Por supuesto no se descarta en el futuro un crecimiento mayor de instituciones que participen, pero para empezar parece posible contar con la colaboración de estas entidades, así que nos fijaremos este objetivo.

Partiendo de este escenario, se empieza a planificar las acciones y objetivos, contestando primero las palabras claves según los fines de interés general de nuestra fundación en este escenario.

Recordando los fines que interesan en nuestro ejemplo :

- 1) Fomento de la Ingeniería, ayuda a la investigación y desarrollo de proyectos de estudiantes de ingeniería o de ingenieros emprendedores.
- 2) Orientación y apoyo a personas mayores y/o con dependencia.
- 3) Protección a los huérfanos con disminución

Aquí se nos plantea una doble actuación, que dependerá de cada institución tomar un camino u otro, pero en ningún caso será decisivo para su funcionamiento.

Como hemos visto antes, algunas instituciones ya pueden contar con su propio programa de ayudas, estas pueden ser o no absorbidas por la fundación, en caso de que prefieran seguir actuando ellos en ese campo no hará falta incorporar esas ayudas dentro de la fundación, no obstante, como hemos visto todas, en nuestro ejemplo, podrían encajar dentro de los fines estatuarios por lo que no sería un problema absorberlos.

De no ser así, y estar estos muy interesados en que la nueva fundación, como entidad profesionalizada se encargue también de su programa de ayudas, bastaría con añadir un fin que encajara en el ámbito de interés general y con los programas que se vienen desarrollando en esta u otras instituciones.

Para facilitar este ejercicio supondremos que prefieren seguir, por el momento, organizando las ayudas que ya organizaban y solo quieren participar en la fundación para nuevas ayudas.

En el apartado 5 hemos definido los distintos fines, por lo que no se repetirá aquí la planificación de las actividades, sólo comentar que para este escenario esas actividades se realizarían para los beneficiarios de los colegios y empresas que participen, la mutualidad y las asociaciones que participen, así como para los estudiantes que sean socios escolares de los colegios y de las distintas universidades con las que haya acuerdo de colaboración.

Para poder analizar correctamente la Fundación en este escenario se realiza un DAFO, en este caso nada que ver con la mutualidad, con las instituciones, sino desde el punto de vista de la fundación en este escenario optimista.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Poder de negociación Sinergia Valor y ayuda importante del colectivo Mejora de imagen del sector y sus instituciones Muchas posibilidades de recursos	Coordinar y contentar a todos Destinación de recursos suficientes Larga etapa de planificación y acuerdos
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Solvencia Confianza del colectivo Confianza de Administración y Universidades Diseño altruista y de calidad	Competencias Desconocimiento de los contactos Difícil coordinación a priori

Efectivamente, crear un proyecto en conjunto con todas las Instituciones tiene unas ventajas claras en referencia al poder de negociación respecto a Empresas, universidades y la Administración, así como que puede llegar a muchos más beneficiarios consolidándose más rápidamente, con más actividades y proyectos. Por el contrario. Como no puede ser de otra manera para ello se necesita conocer muy bien los distintos terrenos así como destinar los recursos suficientes para llegar a todo de una manera satisfactoria y ello supondrá un gran esfuerzo en la coordinación, que se presenta algo complicada por la deslocalización y envergadura del proyecto.

De todas formas, las instituciones que van a participar son entidades muy solventes y de prestigio, que se supone tienen relaciones en las distintas comunidades en las que desarrollan su actividad y que podrán trasladar a la fundación estos conocimientos, de manera que con buena voluntad se llegue a un acuerdo de coordinación y se pueda estar atento a las posibles competencias que existan o aparezcan.

De todo esto se deduce que será un proyecto ambicioso pero con posibilidad de realizarse, dada la ideología de la Fundación y los fines que persigue.

Escenario pesimista:

Como hemos definido antes aquí sólo deberíamos contar con los esfuerzos de la mutualidad, en el peor de los casos que ninguna institución quisiera pertenecer a la fundación, con lo que la relación se establecería con:

- Empresas del sector
- Entidad bancaria

- Mutualidad de previsión social
- Universidades y Administración (acuerdos de colaboración sin estar en el patronato)

Partiendo de este escenario, los fines no tienen porque cambiar, ya que el interés siempre ha venido fijado por los que interesaba a la mutualidad, en cierta forma, recordemos que pueden haber intereses que ya se vengán desarrollando en la mutualidad en forma de actividades que queremos traspasar a la fundación.

Si analizamos la fundación en este modesto escenario a través del siguiente DAFO, también desde el punto de vista de la fundación, se obtiene:

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Valor y ayuda del colectivo, mutualista y socios escolares Mejora de imagen del sector	Destinación de recursos suficientes Difícil coordinación mutualistas deslocalizados
PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Solvencia suficiente Confianza del colectivo Diseño altruista y de calidad	Competencias Desconocimiento de los contactos

De esta forma el proyecto puede funcionar igualmente, aunque después de analizar el otro escenario parece inacabado. Se encuentra que el colectivo está protegido pero de una manera seleccionada, sin poder llegar a todos, aunque poco a poco se podrán ir incorporando distintos beneficiarios de otras comunidades, lo que hará crecer más rápidamente el proyecto.

Por supuesto en este escenario 'inacabado' no perderemos de vista el camino hacia el más optimista, ya que aportará de una forma global más ayuda al colectivo, no obstante desde el punto de vista de la mutualidad no cambia la postura sea cual sea el escenario, por lo que comentábamos que el proyecto saldrá adelante con o sin la colaboración de las otras instituciones, aunque sería mucho más adecuado que participaran todas, las que ahora conocemos y las que pueden ir incorporándose de otras comunidades o colectivos de ingeniería.

7.1 Financiación de las actividades de la fundación

Todo proyecto empresarial necesita financiarse y este no es distinto, la necesidad de financiación también ha de programarse. Hasta ahora sabemos que queremos y como lo haremos, pero necesitamos dinero para llevarlo a cabo, el coste de estas actividades también determinará su viabilidad, claro que en nuestro caso, esto puede no ser tan importante, ya que se pueden adaptar las ayudas a la financiación que se obtenga, pero por supuesto esta quiere ser lo más generosa posible. Pero qué duda cabe que sin financiación la fundación ni existiría ni tendría sentido, por

este motivo hay que detenerse un momento a programar y desarrollar un plan de financiación. Claro que como dice *Don J Antonio Canijal en su parte libro sobre financiación de fundaciones*, 'la financiación es un medio imprescindible, pero no es un fin en sí mismo', a diferencia de otro tipo de empresas.

La forma de financiación nos definirá el tipo de fundación, comprobaremos que las fórmulas de financiación seleccionadas no se contradigan con nuestros valores y principios ni tampoco con las estrategias y las actividades. Así mismo valorar si nuestro sistema de financiación genera algún nivel de riesgo, dependencia o mucha complejidad de control. A mayor diversidad de fuentes de ingreso, menor riesgo financiero, por lo que cuantas más instituciones patronas, amigos y asociados de la fundación, simpatizantes, entidades colaboradoras, mucho mejor, pues más difícil será que todas ellas se den de baja al mismo tiempo, aunque no debemos descartar la posibilidad de otras fuentes de financiación, como la actividad económica, que en mayor o menor grado puede favorecer la independencia económica de la fundación. Usualmente el bajo riesgo financiero debido a una mayor cantidad de patronos y colaboradores, obligatoriamente trae una mayor complejidad, gestionar mayor número de cobros de aportaciones, cuotas a usuarios particulares, simpatizantes ocasionales, la Administración, y aunque en nuestro caso serán aportaciones líquidas con bastante certeza, podemos encontrarnos con donaciones no líquidas que lleven un tiempo realizarse, por lo que las actividades susceptibles de financiar deberán tener en cuenta este aspecto.

Creo que nuestra fundación se encuentra en un estado financiero privilegiado, la mutualidad que empezará su dotación para financiar las ayudas que ya otorga y la absorción de nuevas financiaciones para ayudas iguales de distintas comunidades, además, en nuestro caso (escenario óptimo) contaremos con diversas instituciones, pero tampoco demasiadas y lo que debemos tener en cuenta es que los estatutos recojan el recorte de ayudas a los beneficiarios de las instituciones que ya no deseen participar con nosotros, ahí residirá la clave de que la financiación se mantenga adecuada, y ahí pienso que está también nuestro privilegio, ya que tenemos la posibilidad de protegernos cuando la financiación se recorte. Casi que se podría catalogar a la Fundación como una fundación de empresa, pero mejor, porque abarca otras instituciones, quizá una figura más allá, fundación de un grupo de empresas con intereses comunes. De todas formas solo la experiencia da la razón o por el contrario la quita y habrá que adaptarse a las nuevas situaciones. Lo más importante es conocerse y saber que la financiación acabará por ordenar la estrategia de la fundación, como no puede ser de otra manera.

Los recursos que se precisan también deben valorarse en el presupuesto, que deberá incluir todo lo necesario para llevar a cabo las distintas actividades, la previsión que deberá cumplirse en el ejercicio correspondiente, en un principio será algo 'aproximado', pero hay que arriesgarse, como cualquier empresa. Cada final de anualidad se tendrá que conocer las instituciones corporativas que continúen vinculadas al proyecto en el próximo ejercicio y con la suficiente antelación, de manera que se pueda desarrollar el nuevo presupuesto acorde con el del ejercicio conocido, teniendo en cuenta las nuevas estrategias y actividades previstas, si las hay.

Lo más razonable, a desconocimiento de la posible entrada de financiación de otras instituciones, será realizar el primer presupuesto con los datos de previsión que ya podemos intuir de la financiación de la mutualidad y de las ayudas que otorga. Podemos intentar hacer una extrapolación a las otras instituciones por número de colegiados/mutualistas, pero no vale la pena realizarlo dado que quizá la financiación se cumpla, pero no tiene porque cumplirse las ayudas que se ofrecen, además hay parte de la estructura que se puede aprovechar.

Lo más conveniente dado que hay distintos objetivos será presentar presupuestos individualizado para cada interés, de manera que podamos analizar siempre que actividad y que interés u objetivo funciona mejor, conociendo las distintas fuentes de financiación, también sería interesante llevar un presupuesto y resultados por institución, aunque será más elegante presentar resultados conjuntos, puede ser de gran utilidad para renegociar financiaciones y ayudas. Como cualquier empresa diferenciar los gastos fijos de los variables (más vinculados a la actividad) y el control y evaluación final.

Después de lo detallado anteriormente se puede resumir y esquematizar las fuentes de financiación posible en las que siguen:

1) Personas:

- Cuotas periódicas de miembros de la fundación, socios voluntarios o de la entidad bancaria, buscando alguna contrapartida como derecho a ser beneficiarios si cumplen el requisito estatutario o descuentos importantes en las prestaciones y servicios.
- Captación de fondos ocasionales, por parte de mutualistas o colegiados.
- Legados

2) Empresas:

- Donaciones periódicas de las que formen parte del patronato o que sean colaboradoras.
- Por convenios de colaboración
- Acciones ocasionales de captación de fondos
- Proyectos concretos, becas para estudiantes, doctorados,..

3) Administraciones públicas

- Subvenciones vinculadas a algún proyecto, como el de dependencia.
- Convenios para regular prestaciones de servicios o el desarrollo de alguna actividad como el asesoramiento conjunto público y privado en dependencia.
- Colaboración y subvenciones en proyectos con la Universidad

4) Realizando actividades económicas:

- Comisiones por proyectos de ingeniería para adaptación de la vivienda
- Comisiones por facilitar clientes aseguradores,
- Otros que puedan ocurrirse...

8. El proyecto

Para culminar este trabajo, poner un poco de orden a todas las ideas que se han descrito, lo mejor será hacer un esbozo del proyecto de la fundación. Planificar y poner por orden todas las cosas que se han ido viendo aquí y al final concluir sobre todo y su viabilidad.

Parece apropiado empezar por el proyecto de creación, requisitos y plan de acción respecto a la formación de la fundación, requisitos legales, estatutarios y de carácter formal, así pues los requisitos serán:

- Certificado de denominación
- Elaboración de estatutos
- Aportación de la dotación
- Otorgamiento de escritura pública
- Liquidación del impuesto de Transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados
- Informe del protectorado
- Presentación en el registro de fundaciones
- Guía de comprobación

Estos requisitos se precisan independientemente de qué ministerio te corresponda como protectorado, debido a que son bastante burocráticos y algunos ya han estado comentados no vale la pena extenderse en esto, si me gustaría hacer un primer esbozo de los estatutos del ejemplo que se ha presentado, aunque quizá las partes más representativas ya las hayamos tratado, aunque debido a su extensión mejor ponerlos como anexo a este trabajo.

A partir de las formalidades y teniendo en cuenta que se prevé un estadio de fundaciones en formación debido al largo período que transcurre entre el otorgamiento de escritura y la inscripción formal de la fundación, el legislador ha previsto esta situación transitoria, de manera que los patronos han de instar su inscripción en un periodo no superior a los 6 meses.

Teniendo en cuenta que la inscripción en el registro, una vez el informe del protectorado es favorable, solo puede denegarse si la escritura no se ajusta a las exigencias de la Ley, y en eso deberemos ir con cautela, pero no ha de representar ningún impedimento para conseguirlo. De esta forma, ya se podrá empezar a contactar con las distintas instituciones para comunicarles la invitación a formar parte de este proyecto.

La comunicación a las empresas que se desee que participen, pensando en que hay distintas entidades y por tanto la comunicación debe ir acorde con el tipo de colaboración que buscamos de cada una, no es lo mismo comunicar el proyecto a una institución que formará parte del patronato que a una empresa que colaborará en proyectos de ingeniería y universidades, por ejemplo.

Cada una tiene que escuchar lo que le interesa y se ha de ser capaz de comunicar lo que a ellos les afecta, además de que la comunicación es esencial en la vida de una fundación, si no se conoce su existencia no se podrá beneficiar a nadie.

Será mucho más fácil recaudar fondos si la fundación se hace conocida y se consigue que participen muchas instituciones, y porque no, convertirse algún día en un punto de referencia en el sector para este tipo de ayudas.

Un comienzo es identificar quien es la Fundación, cuántos, qué se quiere ser, con que se cuenta y que se quiere conseguir.

No basta con leer los fines descritos en los estatutos, estos son demasiado abstractos, genéricos y confusos, así lo primero que se debe hacer para comunicar el proyecto es tener claro el mensaje que se quiere dar, diseñarlo de forma adecuada según los siguientes pasos:

- Eje conceptual sobre el que se apoya la idea y por tanto el mensaje que se quiere dar
- Definir los rasgos, positivos, atributos al fin y al cabo sobre lo que se desea que se asocien a la Fundación
- Y de todos los atributos se busca un concepto integral que abarque todo y defina de la mejor manera lo que se quiere ser.

El mensaje que se defina, como señalan *Garrido y Van Diel*, ha de ser: 'Sostenible, con proyección temporal, diferenciador, relevante, viable y creíble'.

La comunicación adecuada permitirá que se entienda la idea y que al final participen o no en el proyecto, por eso será sumamente importante diseñar la parte de comunicación, no sólo lo que comunicamos si no en que vía-formato, quien lo comunica, cómo y cuándo.

Por ejemplo, para conseguir que participen las instituciones como patronos, mejor que quien lo solicite sea el presidente de la mutualidad a los distintos decanos de los colegios profesionales a los que se quiera invitar, después los miembros de la organización que hayan de desarrollar y llevar a cabo la idea ya lo trabajaran con los distintos directivos de las instituciones, pero parece lo más apropiado que la comunicación se haga vía presidencial, en esta primera fase sería conveniente no llevar mucha información, un esbozo del proyecto, y el mensaje que se quiere comunicar, aunque lo explique verbalmente de una forma distendida, una vez captado el interés ya se llevará a una segunda fase en la que el mensaje cobrará mayor importancia, resaltando las ventajas para la institución invitada y la mejora que se aportaría al colectivo.

Para poner un ejemplo particular nos centraremos en un mensaje a una institución candidata a ser patrono, sobre el objetivo del fomento de la ingeniería:

Eje conceptual	Atributos	Concepto integral
<p>Promocionar la ingeniería con ayudas a proyectos concretos, relacionando estudiantes y empresas, colaborando en becas y ayudas de proyectos y doctorados con las universidades- dar a conocer en cada caso la institución a un colectivo incipiente, que conozcan las entidades.</p>	<p>Compromiso con los jóvenes que empiezan Dinamizar empresas Profesionalidad en el sector Compromiso con la investigación y el desarrollo</p>	<p>Investigación y desarrollo comprometido</p>

Este cuadro debería hacerse para cada interés y objetivo o incluso para cada actividad y por supuesto para cada tipología de empresa con la que queremos colaborar.

Para dejar ya el tema de la comunicación de lado, no estaría de más acudir a los medios de comunicación, o al menos de la prensa relacionada con el sector y hacer algún comunicado o artículo en referencia al proyecto, para ‘allanar’ el camino y no empezar desde cero o tener como referencia el citado artículo.

La comunicación deberá cuidarse siempre, no sólo al principio, es decir; cuando todo esté en marcha y más aún teniendo en cuenta la dispersión y distancia, debemos tener planes específicamente cuidados, siguiendo los criterios de calidad que se establezcan en los que se defina exactamente como se realizará las distintas comunicaciones y estableciendo responsables dentro de cada entidad, para evaluar el proceso de comunicación y proponer las mejoras y optimizaciones que se necesiten.

Por otro lado, en un ámbito más institucional debería editarse un boletín, aunque sea electrónico, por tema de costes, para mantener a las instituciones ligadas y en pleno conocimiento de lo que se está realizando con cierto período y no esperar al final.

A raíz de la petición de colaboración, se tendrán que diseñar y firmar los distintos contratos de colaboración con las instituciones colaboradoras y también fijar los términos de los distintos acuerdos con otro tipo de colaboradores como Universidades, Administración o Empresas.

Una vez firmados los convenios de colaboración se incluirán como patronos a los que cumplan con los requisitos antes mencionados, instituciones que colaboren periódicamente con aportaciones económicas y tengan beneficiarios entre sus clientes y asociados.

Una vez establecido el contacto con Universidades, empresas y Administración, elaborar las estrategias de forma conjunta sobre las distintas actividades a desarrollar, su comunicación, seguimiento, requisitos y evaluación entre otras.

También pensar y convencer a otro tipo de colaboradores, como personas que forman parte de las distintas instituciones y empresas, o actos específicos para

recaudar fondos. Para ello realizar un plan de comunicación específico y acorde a las personas o empresas a las que queremos dirigirnos.

En el caso de que se apruebe realizar algún tipo de actividad económica, tendría sentido encontrar alguna que pueda vincularse a alguno de los fines, incluso pensar en que el coste para el usuario sea distinto si es o no beneficiario, en nuestro ejemplo serviría pensar en proporcionar proyectos y realización de obras para adaptación de la vivienda, locales,... para personas con problemas de autonomía personal, la fundación podría cobrar una comisión por contactos ofrecidos, además en nuestro ejemplo, estos proyectos podrían realizarse de acuerdo con los colegios profesionales, así sería fácil acordarlo con todas las comunidades donde tuviéramos representación.

Se podrían acordar de las diferentes prestaciones de servicio que se han detallado antes para las personas con dependencia algo similar, de manera que se obtuviera algún ingreso extra por estas actividades, u otras de parecidas.

A partir de todo esto será necesario realizar un plan de formación adecuado para aquellas personas de la organización o externas que vayan a formar parte del proyecto, por ejemplo contabilidad y fiscalidad específica a este tipo de instituciones, legislación aplicable, a parte del plan de comunicación o marketing y el de gestión de calidad, que pasará por elaborar y diseñar los distintos procesos y documentarlos de manera detallada.

Así mismo, enumerar las distintas actividades que se esté en disposición de realizar y detallar su proceso y al mismo tiempo diseñar las actividades que se deseen realizar y programar los pasos para conseguir que sean realidad, y no dejar nunca de estar atentos a oportunidades y relaciones que puedan encajar con la estrategia y objetivos o que vayan en la misma línea. Pensemos que los estatutos se pueden modificar y si hay alguna otra idea que nazca de la unión de estas instituciones, realizable, viable e interesante para el colectivo siempre podremos incorporarla y planificarla.

Lo que nos quedará finalmente será realizar el cuadro de financiación y el presupuesto, para ver con los recursos que contamos para empezar a realizar las actividades diseñadas.

El presupuesto básicamente se compone de un conjunto de directrices de gastos e ingresos. Para poder cumplir con el presupuesto según *Jeff Wuorio* hay 8 reglas básicas, que vale la pena nombrarlas:

1. Aceptar el período de aprendizaje

Se necesita cierta experiencia para convivir con un presupuesto. Debemos familiarizarnos con los ciclos de ingresos y aprender a determinar la reserva de efectivo que se debe mantener.

2. Equivocarse en los cálculos presupuestarios

Ser conscientes de que las previsiones presupuestarias son suposiciones, simplemente. Pueden prorratearse muchos gastos aunque realmente no sean constantes todos los meses.

3. Flexibilidad

Del mismo modo que se requiere flexibilidad a la hora de elaborar un presupuesto, también es necesaria cuando se trata de seguirlo. No se trata sólo de recortar gastos cuando los ingresos no se cumplen, también invertir en nuevas ideas, recursos o actividades cuando se sobrepasan, hay que tener la doble capacidad para ello.

4. Control del flujo de caja

Para ajustarnos a un presupuesto, debemos ir comprobando que las entradas son las suficientes para cubrir los gastos y las actividades.

5. Prudencia

Mejor elaborar los presupuestos inflando gastos y minorando ingresos.

6. Reserva de efectivo

Una buena forma de provisionarse de efectivo es guardar una parte de las entradas para imprevistos, y no solo de los gastos previsibles.

7. Revisión mensual del presupuesto

Es muy importante evaluar la marcha del presupuesto todos los meses, para reaccionar con suficiente tiempo de antelación.

8. El presupuesto como herramienta de moderación, no de restricción

En momentos justificados se podrá saltar el presupuesto. Siempre pueden aparecer actividades, cursos,..de última hora que resulten de interés. Algunos gastos extras pueden ser necesarios.

A continuación y a modo de ejemplo se presenta un escenario medio, ni demasiado optimista ni excesivamente pesimista de nuestro ejemplo, el presupuesto recoge las partidas más significativas de la cuenta de resultados.

En este ejemplo, se presenta la colaboración de algunas instituciones y empresas, y se pone como ejemplo la posibilidad con el tiempo de conseguir pequeños ingresos por actividades económicas, estos pueden crecer en caso de que se apueste en este sentido, potenciando la actuación a través de colaborar con otras entidades o instituciones que puedan necesitar colaboración para realizar proyectos y obras de adaptación de viviendas, locales, etc.

ESCENARIO ECONÓMICO MODERADO:

FUNDACIÓN 'LA MUTUA DE INGENIEROS'					
A anualidad	2009	2010	2011	2012	2013
FINANCIACIONES	Total	Total	Total	Total	Total
Mutualidad	90.000	100.000	105.000	105.000	105.000
Instituciones Colaboradoras	50.000	60.000	65.000	65.000	65.000
Administración Pública	0	0	2.000	3.000	3.000
Empresas	0	6.000	8.000	10.000	12.000
Personas	2.000	3.000	4.000	6.000	8.000
Por AAEE	0	0	300	1.200	1.500
Total Financiación	142.000	169.000	184.300	190.200	194.500
GASTOS	Total	Total	Total	Total	Total
EXISTENCIAS	2.000	0	500	0	0
compras	2.000	0	500	0	0
AAEE	0	0	0	0	0
variables	0	0	0	0	0
fijos	0	0	0	0	0
PERSONAL	24.000	24.750	25.500	34.500	35.400
marketing/ventas	15.000	15.500	16.000	16.500	17.000
administración/DG	9.000	9.250	9.500	18.000	18.400
MARKETING-COMUNICACIÓN	12.000	15.000	18.500	17.000	17.000
publicidad y promoción	12.000	13.000	14.000	14.000	14.000
otros gastos marketing	0	0	3.000	3.000	3.000
gastos de ventas	0	2.000	1.500	0	0
ADMINISTRACIÓN-GENERALES	21.000	21.500	23.100	23.800	23.050
Alquileres	10.000	10.500	11.000	11.500	10.000
Suministros	1.000	1.000	1.100	1.150	1.200
Mantenimiento	1.000	1.000	1.100	1.150	1.200
Material Oficina	3.000	3.000	3.200	3.300	3.350
Viajes y varios	3.000	3.000	3.500	3.500	3.800
Asesorías	3.000	3.000	3.200	3.200	3.500
ACTIVIDADES	80.000	91.000	103.000	108.000	113.000
Fomento ingeniería	30.000	36.000	43.000	45.000	47.000
Dependencia y 3ra edad	10.000	12.000	15.000	17.000	18.000
Huorfanos dependientes	40.000	43.000	45.000	46.000	48.000
Total Gastos	139.000	152.250	170.600	183.300	188.450
Resultado antes de impuestos	3.000	16.750	13.700	6.900	6.050

A parte del cuadro anterior, puede ser interesante analizar las partidas de cada actividad, de manera que se vean las distintas acciones que se realizan en cada interés u objetivo.

DETALLE FINANCIACIÓN ACTIVIDADES

Anualidad	2009
FINANCIACIONES	Total
Mutualidad	90.000
Instituciones Colaboradoras	50.000
Administración Pública	0
Empresas	0
Personas	2.000
Por AAEE	0
Financiación total	142.000
ACTIVIDADES	80.000
Fomento ingeniería	30.000
Dependencia y 3ra edad	10.000
Huérfanos dependientes	40.000

FOMENTO DE INGENIERIA 2009		
ACTIVIDADES	ACTO	AYUDA
Investigación	Proyecto de empresas	0
Becas Estudio	Erasmus	18.000
Bolsas de estudio	Dinero para estudiar	1.800
Colaboración estudiantes	Acercarles la empresa	6.000
FORUM	Premios al mejor,...	4.200

DEPENDENCIA Y TERCERA EDAD		
ACTIVIDADES	ACTO	AYUDA
Comunicación de actividades	Actividades culturales	3.000
Asesoramiento y orientación	Dedicación de personal	7.000

HUERFANOS DEPENDIENTES (18)		
ACTIVIDADES	ACTO	AYUDA
Pensión vitalicia	35% IPREM	40.000

A partir de estos datos también se puede analizar mejor lo que tiene mayor aceptación, demanda y lo que se debe mejorar, no solo por la falta de colaboración, sino también porque quizá no haya tanta demanda de uso.

También convendría analizar las acciones y actividades que se realizar por institución, de esta manera se conocerá el balance de ingresos y gastos provenientes de cada una de ellas, aunque no sea una necesidad que siempre sean positivos en particular, si podrá servir para negociar otros años una mayor entrada de ingresos, lo importante será mantener el saldo positivo entre todos de forma solidaria, aunque un seguimiento individualizado se justifica para evitar posibles desviaciones en el futuro.

Por ejemplo, se detallan las donaciones por actividades según las instituciones:

Anualidad	2009		INGRESOS POR INSTITUCIÓN
FINANCIACIONES	Total		FINANCIACIONES
Mutualidad	90.000		Total
Instituciones Colaboradoras	50.000	→	Mutualidad
Administración Pública	0	→	COEIC + ASSOC
Empresas	0	→	EIC
Personas	2.000		COIIV
Por AAEE	0		Personas
Financiación total	142.000		Financiación total
ACTIVIDADES	80.000		142.000
Fomento ingeniería	30.000		
Dependencia y 3ra edad	10.000		
Huérfanos dependientes	40.000		



FOMENTO DE INGENIERIA 2009				
ACTIVIDADES	MUTALIDAD	COEIC + ASSOC		
		EIC	COIIV	
Investigación	0	0	0	
Becas Estudio	10.000	5.000	3.000	
Bolsas de estudio	1.000	400	400	
Colaboración estudiantes FORUM	3.000	3.000	0	
Concursos tec. universitarios	1.000	1.200	2.000	
	15.000	9.600	5.400	30.000

DEPENDENCIA Y TERCERA EDAD				
ACTIVIDADES	MUTALIDAD	COEIC	COIIV	
Asesoramiento y orientación	4.000	2.000	1.000	
	5.500	3.000	1.500	10.000

HUÉRFANOS DEPENDIENTES (18)				
ACTIVIDADES	MUTALIDAD	COEIC	COIIV	
				40.000

De esta forma se obtiene la posibilidad de analizar individualmente las actividades por institución en función de los ingresos. Los datos pueden hacerse tan detallados como sea necesario.

9. Cooperación humana

Una Fundación basa sus principios en la cooperación, la solidaridad entre personas, sistemas, ideas, culturas, La Tierra, por qué los humanos cooperamos entre nosotros es difícil de entender, incluso con personas que no conocemos y a las que con seguridad no volveremos a ver.

Sin lugar a dudas, el que actuemos de esta manera nos ha permitido desarrollarnos en una sociedad compleja y con una división del trabajo tan elaborada como la nuestra. Si fuéramos capaces de comprender el comportamiento cooperativo se podrían diseñar políticas que lo promovieran activamente o ayudaran a su mantenimiento cuando fuese necesario, evitando los conflictos. Muchas ciencias intentan dar respuesta a estas preguntas: la sociología, la economía, la psicología, la biología y las matemáticas. Estas últimas cada vez con una mayor relevancia.

Charles Darwin. En 1871, escribía [C. Darwin: *The Descent of Man and Selection in Relation to Sex*. John Murray, Londres, 1871]:

‘Aquél dispuesto a sacrificar su vida, antes que traicionar a sus camaradas, muy rara vez dejaría descendencia que heredase su noble disposición. Así pues, parece casi imposible que el número de los dotados con tales virtudes se incrementase por selección natural, es decir, por la supervivencia de los mejor adaptados.’

Darwin, Tuvo grandes dolores de cabeza con la cooperación, era un problema que dificultaba su teoría de la evolución, lo que le hizo reflexionar y pasar, con desagrado, de la selección individual que había defendido tenazmente, a afirmar que había casos en que la selección actuaba sobre grupos, y eso podría ser la respuesta.

Una curiosa solución llegó sesenta años más tarde, de la mano de J.B.S. Haldane, biólogo escocés. Al preguntarle si arriesgaría su vida por salvar a un hermano que se estuviese ahogando, respondió: No, pero si lo haría por dos hermanos o por ocho primos. Al responder así, Haldane, estaba pensando sólo en la preservación de sus genes. Dado que en promedio un hermano comparte con otro la mitad de sus genes, y un primo una octava parte, la estrategia de Haldane correspondía a conserva en promedio, su genoma.

Quizá la cooperación entre personas, se reduzca al fin y al cabo, a una llamada de nuestros egoístas genes, pero de lo que no cabe duda, también el Dr. José Luis Arsuaga, lo ha escrito en sus libros sobre evolución humana, se trata del atributo que nos ha permitido el desarrollo social y la evolución del mundo que conocemos, sin ella muchos de nosotros, no sólo no existiríamos, tampoco lo haría la sociedad actual.

Haldane podía explicar la cooperación familiar, pero no con desconocidos sin relación alguna. Esta actitud ha traído de cabeza a numerosos científicos hasta desarrollar la teoría de juegos, una rama de las matemáticas que intenta ‘normalizar’ esto.

La teoría de juegos estudia situaciones estratégicas, en las que los actores o jugadores eligen diferentes acciones para maximizar sus beneficios. La teoría de juegos se usa en muy diversos campos, que van desde la biología y la psicología a la sociología y la filosofía, pasando por la política y la economía. Recientemente, ha empezado a interesar también a los informáticos, debido a sus aplicaciones en inteligencia artificial. Y, por supuesto, entre sus aplicaciones está el estudio de la cooperación humana: Citar, por ejemplo, al premio Nobel de Economía, concedido a Thomas Schelling por haber aumentado nuestro entendimiento del conflicto y la cooperación a través de la teoría de juegos.

En su aplicación a la economía, la teoría de juegos se utiliza para analizar una amplia variedad de fenómenos económicos, como subastas, regateos, duopolios, oligopolios, formación de redes sociales, o sistemas de votación. La investigación se centra en conjuntos especiales de estrategias conocidos como equilibrios, que normalmente se basan en deducciones a partir de la condición de racionalidad de los jugadores.

Quizá nunca lleguemos a describir una ecuación formal en la que calculemos con exactitud qué tipo de cooperación lleva al equilibrio, es decir, cuando la cooperación es excesiva y cuando es insuficiente, pero de lo que no cabe duda es de que cooperaremos, por egoísmo, altruismo, humanidad o por probabilidades, por este motivo las fundaciones, como herramientas que canalizan esta cooperación son instituciones necesarias, su objetivo y estrategia tienen un lugar en la sociedad y la misión de ***hacer de manera voluntaria un reparto*** económico, de belleza con arte, cultura, informativo, investigación...

10. Conclusiones

La Confederación de mutualidades de previsión social, cuenta con un registro de 40 entidades con actuación en el ámbito geográfico nacional, casi todas ellas son sectoriales, y profesionales podríamos decir que prácticamente la mitad. No cabe duda que hay más entidades aseguradoras, pero creo que si tuviéramos en cuenta la cantidad de mutualidades autonómicas que hay superarían en número a las aseguradoras. Eso sí, el poder económico de estas mutualidades dista, por tamaño, no por solvencia, de las grandes compañías aseguradoras, pero creo que todas ellas se merecen que alguna vez alguien les dedique algo de atención, y seguramente por mi vinculación a una de ellas he querido dedicar este trabajo a desarrollar una idea doble de solidaridad y expansión para ellas, en las que aunque de entrada parezca un contrasentido, espero haber transmitido en este trabajo la idea de que se puede ser ambicioso con el fin de ser solidario, es decir expandirnos para crecer, obtener más beneficios pero para devolverlos en forma de ayudas, fomentando el sector que sea y a la vez protegiendo a los más vulnerables, mayores, dependientes y jóvenes,

Los fines que he desarrollado no están escogidos al azar, por norma general si estamos hablando de una mutualidad sectorial, esta querrá desarrollarse y proteger a ese sector y a su vez le interesará que crezca y sea fuerte. Por esto el primer fin busca el fomento del sector, aquí de la ingeniería, pero por supuesto puede ser de las artes, medicina, espeleología o submarinismo.

El segundo fin lo he escogido porque está relacionado con el sector asegurador, una mutualidad es una entidad aseguradora y conoce y está relacionada con servicios y su experiencia le permite desarrollar ayudas en ese sentido, como usualmente trabajan el ramo de vida, enfermedad, sobre todo las profesionales, me ha parecido conveniente analizar algunas ideas sobre el sector de dependencia. Además, ciertamente las mutualidades tienden a desvincular a sus mayores, por razones obvias aseguradoras, y este servicio, a través de la fundación puede ayudar a mantenerlas vinculadas.

El tercero es un típico ejemplo de ayudas sociales que vienen dando las mutualidades o los colegios profesionales a sus mutualistas o socios, como podría ser una cantidad a sus viudas o cualquier otra prestación parecida. Lo que sí es cierto es que suelen tener este tipo de prestaciones que cada vez son más complicadas de justificar sin hacer la provisión adecuada, como si de un producto asegurador se tratase, lo que puede ser interesante externalizar a la fundación.

He intentado mostrar en este trabajo una forma de cooperar entre distintas instituciones divergentes en intereses y convergentes en un sector determinado al que se dirigen. Un proyecto de unión de fuerzas que ofrece una serie de ventajas a un colectivo, ayuda a jóvenes investigadores, recursos humanos a empresas, colaboración con estudiantes y universidades para realizar sus estudios, orientación y ayudas a personas mayores con dependencia, servicios de ayuda a domicilio, residencia. Toda una gama de servicios más económicos, y buscar la colaboración con la Administración para facilitar las ayudas que les corresponda. Crear incluso una figura, en caso necesario, de administrador de la renta del dependiente, colaborar económicamente con huérfanos discapacitados, y unas expectativas de ir

incrementando estas ayudas hasta que la solidaridad lo permita, y la gestión y los recursos lleguen a todo.

Creo firmemente que es fácil que dentro de un sector concreto la mayor parte de las instituciones apuesten por un proyecto parecido, sus fines, aunque distintos quieren lo mismo, mejoras para el colectivo y su protección, al fin y al cabo es hacer juntos lo que ya probablemente se hace por separado, proteger la profesión, las ideas, la investigación, a las personas,...

Probablemente, lo mejor de esta idea es que puede nacer con una dimensión, pero que tiene cancha para crecer hasta donde se sea capaz de hacerlo.

Por otro lado hay que pensar también en los beneficios de las instituciones que colaboren, a cambio, y además de la misión, verán su imagen reforzada, en un colectivo o sector concreto, la información se expande pronto, así que estas acciones se dan a conocer y el nombre de cada una de las entidades colaboradoras será conocido por todos, tan pronto se empiecen a hacer acciones, por eso es importante que ya en un inicio se cuente con el mayor 'quorum' posible.

Insisto en que la gestión de calidad debe ser una cultura, no sólo porque hoy sea un apartado más de cualquier proyecto, sino por convencimiento. Las fundaciones deben ser entidades de prestigio, sobretodo actuando dentro de una colectividad, es mejor empezar poco a poco y con calidad, agilidad, respuesta y dando satisfacción, que no generar muchas expectativas para luego defraudar, o permitir que un tema puramente burocrático o de atención deteriore la imagen de la entidad. Seamos una fundación, pero ofrezcamos calidad.

Después de todos los apartados anteriores por fin tenemos que decidir, si una vez visto lo anterior, tiene viabilidad el proyecto. Es decir, si realmente vale la pena para una mutualidad en este caso, o para una entidad aseguradora invertir en una fundación y embarcar quizás a otros socios para obtener réditos de imagen. Ojalá algún día se encuentre la fórmula de equilibrio de la cooperación y con algunas variables podamos saber cuánto dar para recibir lo justo. Hasta entonces, debemos conformarnos con lo que podemos analizar, creo que los distintos DAFOs de este trabajo se decantan a favor, supongo que se tendrán que realizar en cada caso, desde luego pienso que en el ejemplo de esta tesis si vale la pena, y como está más relacionado con mutualidades creo que a todas ellas les interesa, su razón de ser no es muy distinta a la de una fundación, pero estas últimas son más conocidas por el público en general y tienen mejor prensa. Así que se les abre la posibilidad de hacer grandes cosas con la misma filosofía, además pueden involucrar a otras entidades obteniendo mayores recursos.

Cooperar es una acción voluntaria, sea o no cuestión de genes o incluso se trate de un beneficio para nosotros, es una realidad necesaria y pienso que un sector y un colectivo determinado, aunque ya estén haciendo de forma disgregada algunas acciones solidarias aisladas, sin duda, sería conveniente unirse y converger en algunas de ellas, para que en general el colectivo tenga los mismos derechos y las distintas instituciones cuenten con una herramienta establecida a criterio de todos, profesional, dinámica y acorde con las necesidades que se vayan detectando.

11. Bibliografía

Jiménez Díaz, Andrés (2005): Publicidad, Patrocinio, Mecenazgo y Colaboración. BB de la AEF

Luna Cerdán, José Ramón (2008): Gestión de la calidad en las fundaciones. BB de la AEF

Fernando Morillo, Juan Antonio Cajigal, María José Canel y Nazareth Echart, (2005): Organización y Funcionamiento de las Fundaciones. BB de la AEF

Pérez López, Agustín (2006): Introducción a la captación de fondos. BB de la AEF

Estatutos 'Mutualitat de Previsió Social del Col·legi d'Enginyers Industrials a prima fixa'

Consulta a los artículos de internet:

http://www.microsoft.com/spain/empresas/temas/administre_finanzas/presupuesto-viable.msp. Por Jeff Wuorio consultado el 18 de agosto del 2008

http://www.matematicalia.net/index.php?option=com_content&task=view&id=252&Itemid=169#ref2_txt por Ángel Sánchez (Universidad Carlos III de Madrid) consultado 20 de agosto del 2008

Consultas a las páginas web de:

Asociación Española de Fundaciones

Confederación Española de Mutualidades

Mupiti

Ministerio de cultura

Ministerio de educación

Ministerio de industria

Departament de justícia de la Generalitat de Catalunya

Colegio de Ingenieros de Cataluña

Colegio de Ingenieros de Madrid

Colegio de Ingenieros de Valencia

Colegio de Ingenieros de Andalucía Oriental

Consultas por correo electrónico contestadas de:

- Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques de la Generalitat de Catalunya
- Subsecretaria Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
- Departamento de creación de fundaciones del MEC (Ministerio de Educación y Ciencia)

Entrevistas personales:

- Sr. Manel Farré (Fundació Jesús Serra) de Catalana Occidente
- Sr. Joan Antoni Guinot (Fundació Mútua General de Catalunya)

Fuentes formales:

- Constitución española
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones
- Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo
- Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de competencia estatal.

Anexo 1. Estatutos Fundación Mutua

CONSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN

Artículo 1. Denominación, naturaleza, domicilio y ámbito de actuación.

1. La **FUNDACIÓN MUTUA** es una organización sin fin de lucro, que tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de los fines de interés general que se detallan en estos Estatutos.
2. El domicilio estatutario de la FUNDACIÓN, se establece en la calle SOLIDARIDAD número 23, distrito postal 0800 del Municipio de BARCELONA
3. La FUNDACIÓN desarrollará principalmente sus actividades en las siguientes Comunidades Autónomas: CATALUÑA, MADRID, VALENCIA, ANDALUCIA

Artículo 2. Personalidad jurídica, comienzo de actuaciones y duración temporal.

1. La Fundación tendrá personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones y a partir de ese momento comenzará sus actuaciones.
2. La Fundación que se constituye tendrá una duración temporal indefinida. No obstante, si, en algún momento, los fines propios de la Fundación pudieran estimarse cumplidos, o resultaren de imposible realización, el Patronato podrá acordar la extinción de aquella conforme a lo dispuesto en la legislación vigente y en el artículo 23 de estos Estatutos.

FINES Y BENEFICIARIOS DE LA FUNDACIÓN

Artículo 3. Fines

Son fines de la Fundación:

1. Fomento de la Ingeniería, ayuda a la investigación y desarrollo de proyectos de estudiantes de ingeniería o de ingenieros emprendedores.
2. Orientación y apoyo a personas mayores y/o con dependencia.
3. Protección a los huérfanos con disminución

Artículo 4. Actividades

Para la consecución de los fines mencionados en el artículo anterior, la Fundación realizará las siguientes actividades:

1. Concesión de becas o ayudas de carácter económico a personas o entidades en relación con el primer fin.
2. Relacionar proyectos e investigación de empresas con estudiantes para su puesta en marcha en relación con el primer fin.
3. Proporcionar información y orientación a personas mayores y con dependencia
4. Realización de proyectos de adaptación de inmuebles para mejorar y prolongar la autonomía personal
5. Asesorar en ayudas públicas en relación al segundo fin
6. Actuar como administradora de la renta de dependencia psíquica en los casos que así lo haya querido el beneficiario y la legislación vigente en cada momento lo permita.

7. Conceder una renta a los huérfanos con disminución, esta renta se calculará y concederá cada año, en función de lo que decida el patronato.

Además, con objeto de obtener ingresos, la Fundación podrá realizar actividades mercantiles cuyo objeto esté relacionado con los fines fundacionales o sean complementarias o accesorias de las anteriores, con sometimiento a las normas reguladoras de la defensa de la competencia, como las siguientes:

Proyectos de adaptación de inmuebles para la prolongación de la autonomía personal
Proporcionar personal capacitado para proyectos de ingeniería e investigación a Empresas que lo soliciten.

Artículo 5. Beneficiarios

1. Podrán ser beneficiarios de los fines fundacionales de la Fundación las personas en las que concurran las siguientes circunstancias:
 1. Ser mutualista, activo o pasivo, de la mutualidad o ser colegiado o asociado o socio escolar de alguno de los colegios o asociaciones profesionales adscritas a esta fundación, así como el cónyuge y ascendientes o descendientes en primer grado por consanguinidad de los anteriores
 2. Demandar la prestación o servicio que la fundación pueda ofrecer
 3. Carecer de medios adecuados para obtener los mismos beneficios que los prestados por la fundación.
 4. Cumplir los requisitos que, complementariamente, pueda acordar el patronato para cada convocatoria
2. El Patronato, a la hora de determinar los beneficiarios de la actividad de la Fundación, actuará con criterios de imparcialidad y no discriminación, seleccionando a las personas que a su juicio sean merecedoras de los mismos, atendiendo en todo momento a criterios de capacidad, mérito y necesidad. Se consideraran colegios o asociaciones adscritas a la fundación únicamente aquellos que contribuyan al sostenimiento de esta con una aportación anual que decidirá para cada ejercicio el patronato. Esta aportación no podrá ser superior al 1% ni inferior al 0,5% de los ingresos brutos de cada entidad.

Artículo 6. Aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines

La Fundación destinará efectivamente el patrimonio y sus rentas al cumplimiento de sus fines fundacionales.

1. Deberá ser destinado, al menos, al cumplimiento de los fines fundacionales el 70 por 100 de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, en los términos previstos por la legislación vigente.
2. El plazo para el cumplimiento de esta obligación será el comprendido entre el inicio del ejercicio en que se hayan obtenido y los cuatro años siguientes al cierre de dicho ejercicio.

Artículo 7. Información

El Patronato dará información suficiente de los fines y actividades de la Fundación para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.

Artículo 8. Patronato

1. El Patronato es el órgano de gobierno y representación de la Fundación.
2. Corresponde al Patronato cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la Fundación, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

Artículo 9. Composición

1. Estará constituido por un número de miembros no inferior a 3 Patronos que adoptarán sus acuerdos por mayoría en los términos establecidos en los presentes Estatutos.
2. La Presidencia, Secretaria y Tesorería de la fundación la ocuparan miembros del órgano de gobierno de la mutualidad, o mutualistas de esta que ellos designen en su nombre. Los Colegios y asociaciones adscritos podrán ser miembros del Patronato como personas jurídicas, quienes designaran como vocales a un representante de su junta de gobierno o alguno de sus miembros que actúe en su nombre.
3. Los patronos ejercerán su cargo gratuitamente sin perjuicio del derecho a ser reembolsados de los gastos debidamente justificados que el cargo les ocasione en el ejercicio de su función.

Artículo 10. Reglas para la designación y sustitución de sus miembros

1. La designación de los miembros integrantes del primer Patronato se hará por los fundadores y constará en la escritura de constitución.
2. La designación de nuevos miembros se hará por el Patronato que figure inscrito en el correspondiente Registro de Fundaciones y por acuerdo de la mayoría de sus miembros
3. Los Patronos habrán de aceptar sus cargos en la forma prevista en la legislación vigente y su aceptación se notificará formalmente al Protectorado y se inscribirá en el Registro de Fundaciones.
4. El nombramiento de los Patronos tendrá una duración de 3 años.

Artículo 11. Presidente

1. Los Patronos elegirán entre ellos un Presidente al que corresponde ostentar la representación de la Fundación ante toda clase de personas, autoridades y entidades públicas o privadas, convocar las reuniones del Patronato, presidirlas, dirigir sus debates y, en su caso, ejecutar los acuerdos, pudiendo para ello realizar toda clase de actos y firmar aquellos documentos necesarios a tal fin.
2. El Presidente dispone de voto de calidad para dirimir los empates que pudieran producirse en las votaciones que se realicen en el Patronato.

Artículo 12. Secretario

1. El Patronato nombrará un Secretario.

2. Corresponde al Secretario la certificación de los acuerdos del Patronato, la custodia de toda la documentación perteneciente a la Fundación, levantar las actas correspondientes a las reuniones del Patronato, expedir las certificaciones e informes que sean necesarios y, todas aquéllas que expresamente se le encomienden. En los casos de enfermedad, ausencia o vacante ejercerá las funciones de Secretario el vocal que decida el Patronato o el Presidente en caso de necesidad.

Artículo 13. Atribuciones del Patronato

Sin perjuicio de las preceptivas autorizaciones del Protectorado, serán facultades del Patronato:

- a) Ejercer el gobierno y representación de la Fundación y aprobar los planes de gestión y programas periódicos de actuación de la misma.
- b) Interpretar y desarrollar los Estatutos y, en su caso, acordar la modificación de los mismos, siempre que resulte conveniente a los intereses de la Fundación y a la mejor consecución de sus fines.
- c) Fijar las líneas generales sobre la distribución y aplicación de los fondos disponibles entre las finalidades de la Fundación.
- d) Nombrar apoderados generales o especiales.
- e) Seleccionar a los beneficiarios de las prestaciones fundacionales.
- f) Aprobar el plan de actuación y las cuentas anuales que hayan de ser presentadas al Protectorado.
- g) Acordar la apertura y cierre de sus Delegaciones.
- h) Adoptar acuerdos sobre la extinción o fusión de la Fundación en caso de imposibilidad de cumplimiento de sus objetivos.
- i) Delegar sus facultades en uno o más patronos, sin que puedan ser objeto de delegación la aprobación de las cuentas y del plan de actuación, la modificación de los Estatutos, la fusión y la liquidación de la Fundación, así como aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado.

Artículo 14. Obligaciones del Patronato

En su actuación el Patronato deberá ajustarse a lo preceptuado en la legislación vigente y a la voluntad del fundador manifestada en estos Estatutos.

Corresponde al patrono cumplir los fines fundacionales y administrar los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación, manteniendo plenamente el rendimiento y utilidad de los mismos.

El patronato dará información suficiente de los fines y actividades de la fundación, para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.

Artículo 15. Responsabilidad de los Patronos

1. Los Patronos deberán desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal.

2. Los Patronos responderán solidariamente frente a la Fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a estos Estatutos, o por lo realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo.
3. Los Patronos deberán concurrir a las reuniones a las que sean convocados y cumplir en sus actuaciones con lo determinado en las disposiciones legales vigentes y en los presentes Estatutos.

Artículo 16. Cese y suspensión de Patronos.

- El cese y la suspensión de los Patronos de la Fundación se producirán en los supuestos previstos en el artículo 18 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y además:
 - Por no cumplir los requisitos de adscripción a la fundación el cese será inmediato.
 - Por resolución judicial
 - Por transcurso del tiempo de su mandato
 - Por cese en el cargo por el cual fueron nombrados miembros del patronato, en este caso podría seguir en el cargo si es nombrado por la nueva junta de gobierno de la entidad en la que haya cesado de cargo.
- La renuncia al cargo de Patrono podrá llevarse a cabo por cualquiera de los medios y mediante los trámites previstos para la aceptación.
- La sustitución, el cese y la suspensión de los Patronos se inscribirán en el correspondiente Registro de Fundaciones.

Artículo 17. Forma de deliberación y adopción de acuerdos

1. El Patronato se reunirá, al menos, dos veces al año y tantas veces como sea preciso para la buena marcha de la Fundación. Corresponde al Presidente convocar las reuniones del mismo, bien a iniciativa propia, bien cuando lo solicite, al menos, un tercio de sus miembros. La convocatoria se hará llegar a cada uno de los miembros, al menos con cinco días de antelación a la fecha de su celebración, utilizando un medio que permita dejar constancia de su recepción. En la misma se indicará el lugar, día y hora de celebración de la reunión, así como, el orden del día. No será preciso convocatoria previa cuando se encuentren presentes todos los patronos y acuerden por unanimidad la celebración de la reunión.
2. El Patronato quedará válidamente constituido cuando concurren al menos la mitad mas uno de sus miembros.
3. Los acuerdos se adoptarán por mayoría de votos, excepto cuando los Estatutos o la legislación vigente establezcan mayorías cualificadas.
4. De las reuniones del Patronato se levantará por el Secretario la correspondiente Acta, que deberá ser sometida a aprobación de todos los miembros presentes en las mismas. Esta se transcribirá al correspondiente libro y será firmada por el Secretario con el visto bueno del Presidente.

RÉGIMEN ECONÓMICO DE LA FUNDACIÓN

Artículo 18. Patrimonio

1. El Patrimonio de la Fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica, que integren la dotación así

como por aquellos que adquiriera la Fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación.

2. La Fundación deberá figurar como titular de todos los bienes y derechos integrantes de su patrimonio, que deberán constar en su inventario anual.
3. El patronato promoverá, bajo su responsabilidad, la inscripción a nombre de la Fundación de los bienes y derechos que integran su patrimonio, en los Registros públicos correspondientes.

Artículo 19. Financiación

1. La Fundación, para el desarrollo de sus actividades, se financiará con los recursos que provengan del rendimiento de su patrimonio y, en su caso, con aquellos otros procedentes de las ayudas, subvenciones o donaciones que reciba de personas o entidades, tanto públicas como privadas.

Asimismo, la Fundación podrá obtener ingresos por sus actividades, siempre que ello no implique una limitación injustificada del ámbito de sus posibles beneficiarios.

2. Queda facultado el Patronato para hacer las variaciones necesarias en la composición del patrimonio de la Fundación, de conformidad con lo que aconseje la coyuntura económica de cada momento y sin perjuicio de solicitar la debida autorización o proceder a la oportuna comunicación al Protectorado.
3. El ejercicio económico coincidirá con el año natural.
4. La Fundación llevará una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad que permita un seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. Para ello llevará necesariamente un libro Diario y un libro de Inventarios y de Cuentas Anuales y aquellos otros libros obligatorios que determine la legislación vigente.
5. En la gestión económico-financiera, la Fundación se regirá por los principios y criterios generales determinados en la normativa vigente.

Artículo 20. Cuentas anuales y Plan de actuación

1. Las cuentas anuales serán aprobadas por el patronato en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio, sin que pueda delegar esta función en otros órganos de la fundación y se presentarán al Protectorado dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación.
2. El patronato aprobará y remitirá al protectorado en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que quedarán reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar en el ejercicio siguiente. El patronato no podrá delegar esta función en otros órganos de la fundación..

MODIFICACIÓN, FUSIÓN Y EXTINCIÓN

Artículo 21. Modificación

1. El Patronato, podrá modificar los presentes Estatutos, siempre que resulte conveniente a los intereses de la Fundación. En cualquier caso, procederá modificar los Estatutos cuando las circunstancias que presidieron la constitución de la Fundación hayan variado de manera que ésta no pueda actuar satisfactoriamente con arreglo a los Estatutos en vigor.

2. Para la adopción de acuerdos de modificación estatutaria, será preciso un quórum de votación favorable de, al menos, dos terceras partes de los miembros del Patronato.
3. La modificación o nueva redacción de los Estatutos acordada por el Patronato se comunicará al Protectorado y habrá de ser formalizada en escritura pública e inscrita en el correspondiente Registro de Fundaciones.

Artículo 22. Fusión

El Patronato de la Fundación podrá acordar la fusión de ésta con otra Fundación siempre que resulte conveniente en interés de la misma.

El acuerdo de fusión deberá ser aprobado con el voto favorable de, al menos, tres cuartas partes de los miembros del Patronato.

Artículo 23. Extinción

1. La Fundación se extinguirá por las causas, y de acuerdo con los procedimientos establecidos por la legislación vigente.
2. La extinción de la Fundación determinará la apertura del procedimiento de liquidación que se realizará por el Patronato bajo el control del Protectorado.
3. La totalidad de los bienes y derechos resultantes de la liquidación se destinarán a las fundaciones o a las entidades no lucrativas privadas que persigan fines de interés general y que tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de su disolución, a la consecución de aquellos, y que estén consideradas como entidades beneficiarias del mecenazgo, de acuerdo con la legislación vigente, o a entidades públicas de naturaleza no fundacional que persigan fines de interés general. Queda expresamente autorizado el Patronato para realizar dicha aplicación.

Anexo 2. Funciones del Protectorado de una Fundación

- Asesorar a las fundaciones en proceso de constitución en relación con la normativa aplicable a dicho proceso, en particular sobre aspectos relacionados con la dotación, los fines de interés general y la elaboración de los estatutos, así como sobre la tramitación administrativa correspondiente. El Protectorado facilitará a los interesados que lo soliciten un modelo de estatutos de carácter orientativo. Asimismo, los interesados podrán someter al Protectorado un borrador de estatutos para su informe previo no vinculante.
- Asesorar a las fundaciones ya inscritas en relación con su régimen jurídico, económico-financiero y contable, en particular sobre los siguientes aspectos:
 - Normativa vigente que afecte al sector fundacional.
 - Funcionamiento y actuación del patronato.
 - Expedientes relativos a disposición y gravamen de bienes, autocontratación, modificación de estatutos, fusión, extinción y liquidación.
 - Elaboración de las cuentas anuales, obligaciones formales de su presentación y demás aspectos relacionados con la contabilidad.

- Elaboración y presentación del plan de actuación.
 - Descripción de las actividades en cumplimiento de fines que deben figurar en la memoria. El Protectorado podrá facilitar un modelo-resumen para presentar la información de forma cuantificada y homogénea.
- Promover la realización de estudios sobre la viabilidad de las fundaciones, con la conformidad de éstas.
 - Dar a conocer la existencia, fines, actividades, recursos y usuarios de las fundaciones, sin perjuicio de la función de publicidad registral, ofreciendo datos agregados sobre la realidad social y económica de las fundaciones y sobre las actividades que realizan en cumplimiento de fines.
 - Promover la elaboración de publicaciones sobre los diversos aspectos de la realidad fundacional.
 - Velar por el efectivo cumplimiento de los fines fundacionales, teniendo en cuenta la voluntad del fundador y la consecución del interés general.
 - Conocer y examinar el plan de actuación y las cuentas anuales, incluidos el informe de auditoría y el informe anual acerca del grado de cumplimiento de los códigos de conducta sobre inversiones temporales y de las razones que justifican las desviaciones que se hayan producido respecto de los criterios contenidos en aquéllos, así como solicitar al Registro de Fundaciones el nombramiento de auditor externo cuando estando obligado a ello no lo designe el patronato.
 - Comprobar que las fundaciones facilitan información adecuada y suficiente respecto de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.
 - Comprobar que las fundaciones actúan con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de sus beneficiarios.
 - Verificar si los recursos económicos de la fundación han sido aplicados a los fines fundacionales, pudiendo solicitar la realización de un informe pericial, solicitar del patronato la información que resulte necesaria, así como realizar actuaciones de comprobación en la sede fundacional, previa conformidad del patronato.

En relación con el patronato:

- Autorizar al patronato para asignar una retribución a los patronos por servicios prestados a la fundación distintos de los que implica el desempeño de las funciones que les corresponden como miembros del mismo.
- Autorizar a los patronos a contratar con la fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero.
- Ejercer provisionalmente las funciones del patronato cuando faltasen, por cualquier motivo, todas las personas llamadas a integrarlo.
- Designar a la persona o personas que integren provisionalmente el patronato cuando no sea posible su sustitución en la forma prevista en los estatutos, hasta que se lleve a cabo la correspondiente modificación estatutaria.

- Asumir todas las atribuciones legales y estatutarias del patronato durante el tiempo que determine la resolución judicial de intervención temporal de la fundación.

En relación con el patrimonio de la fundación:

- Autorizar la enajenación o gravamen de los bienes y derechos de la fundación cuando formen parte de la dotación o estén directamente vinculados al cumplimiento de sus fines, cuando exista justa causa debidamente acreditada, velando para que no quede injustificadamente mermado el valor económico de la dotación.
- Tener conocimiento formal de aquellos negocios jurídicos de la fundación sobre los que el patronato está legalmente obligado a informar al protectorado:
 - La aceptación de legados con cargas o donaciones onerosas o remuneratorias y la repudiación de herencias, donaciones o legados sin cargas (en el plazo de 10 días hábiles).
 - La participación mayoritaria en sociedades mercantiles (en el plazo de 30 días hábiles).
 - Los actos de disposición, transacción o compromiso y los actos de gravamen de bienes o derechos que no formen parte de la dotación ni estén directamente vinculados, sin carácter permanente, al cumplimiento de los fines fundacionales, a título oneroso o gratuito (en el plazo de 30 días hábiles) que recaigan sobre:
 - Bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o industriales y bienes declarados de interés cultural.
 - Bienes cuyo importe sea superior al 20% del activo de la fundación, según el último balance aprobado.
- Velar en todo momento por la adecuación y suficiencia de la dotación fundacional en orden al efectivo cumplimiento de los fines fundacionales, sin perjuicio de la responsabilidad que a tal efecto corresponde al patronato.
- Cuando durante dos ejercicios consecutivos se aprecie en las cuentas anuales de una fundación una reducción grave de sus fondos propios, se podrá requerir al patronato para que adopte las medidas oportunas para corregir dicha situación.
- La vinculación directa de determinados bienes y/o derechos al cumplimiento de los fines fundacionales, sin carácter permanente, mediante resolución motivada.

En relación con la modificación, fusión y extinción de fundaciones:

- Tener conocimiento y, en su caso, oponerse por razones de legalidad y de forma motivada, a los acuerdos de modificación de estatutos o de fusión, adoptados por el patronato.
- Solicitar de la autoridad judicial la modificación de los estatutos o la fusión de las fundaciones, cuando la fundación resulte incapaz de cumplir sus fines por sí misma, y el patronato no acuerde la modificación de los estatutos o la fusión.
- Ratificar el acuerdo del patronato sobre extinción de la fundación, cuando se hubiere realizado íntegramente el fin, sea imposible su realización o concurra otra causa de extinción prevista en el acto constitutivo o en los estatutos.
- Solicitar de la autoridad judicial la extinción de la fundación, en defecto de acuerdo del patronato o de ratificación de éste por el Protectorado, o cuando la extinción se produzca por alguna causa legal distinta de las siguientes:

- Cuando se hubiese realizado íntegramente el fin fundacional, sea imposible su realización, o concurra alguna otra causa de extinción prevista en el acto de constitución o en los estatutos.
- La expiración del plazo para el que fue constituida, o cuando así resulte de la fusión.
- Tener conocimiento y supervisar las operaciones de liquidación de la fundación, así como acordar el destino que haya de darse a los bienes de ésta, en defecto de acuerdo del patronato, cuando éste tiene reconocida tal facultad, y cuando no tiene reconocida la misma.

En relación con el ejercicio de las acciones legalmente previstas:

- Ejercitar la acción de responsabilidad a favor de la fundación frente a los patronos, cuando éstos hayan causado daños y perjuicios a la fundación:
 - Por actos contrarios a la ley o a los estatutos.
 - Por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo (la de un representante leal).
- Instar judicialmente el cese de los patronos que no desempeñen el cargo con la diligencia prevista por la ley (la de un representante leal).
- Nombrar nuevos patronos, previa autorización judicial, cuando hayan transcurrido seis meses desde el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la fundación sin que los patronos designados hayan instado la inscripción de ésta en el correspondiente Registro de Fundaciones, previo cese de aquellos.
- Impugnar los actos y acuerdos del patronato que sean contrarios a la ley o a los estatutos.
- Instar de la autoridad judicial la intervención temporal de la fundación cuando el Protectorado advierta una grave irregularidad en la gestión económica que ponga en peligro la subsistencia de la fundación o una desviación grave entre los fines fundacionales y la actividad realizada.
- Dictar resolución motivada y trasladar la documentación oportuna al Ministerio Fiscal o al órgano jurisdiccional competente cuando encuentre indicios racionales de ilicitud penal en la actividad de una fundación, comunicándolo simultáneamente a la misma.
- Velar para que las fundaciones no sean utilizadas para canalizar fondos o recursos a las personas y entidades vinculadas a grupos u organizaciones terroristas, debiendo tener las fundaciones a tal efecto, a disposición del Protectorado, durante seis años, registros con las identidades de todas las personas que reciben fondos o recursos de la fundación

Nombre y apellidos del autor

Susanna Carmona Llevadot

Empecé mi experiencia profesional en el sector bancario durante 3 años, después he compartido mi trayectoria profesional en dos mutualidades de previsión social, en Mutual Médica de Cataluña y Baleares como asesor comercial y actualmente llevo la dirección de atención al cliente en el grupo de La Mútua d'Enginyers.

Licenciada en Ciencias Físicas por la Universidad Central de Barcelona y Diplomada en mediación de Seguros.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004

- 22.- María Carmen Ceña Nogué: "El Seguro de Comunidades y su Gestión" 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008

- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006

- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009

- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006

- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012

- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014

- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014